

# **RAPPORT FINAL ET PLAN DU GROUPE DE TRAVAIL DU CCP SUR LA POURSUITE DE LA TRANSITION ET DE L'INTÉGRATION DE L'ONUSIDA DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES ET AU-DELÀ**

**Documents complémentaires pour ce point :** Document d'options (UNAIDS/PCB (EM)CRP1) ; Résumé de la consultation multipartite (UNAIDS/PCB (EM)CRP2)

**Mesures à prendre décidées lors de cette réunion :** Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :

- *Approuver* le rapport final du Groupe de travail du CCP sur la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA dans le système des Nations Unies et au-delà (UNAIDS/PCB/(EM)/6.2), y compris le plan final qui y figure, et *demandeur* au Président du CCP de le transmettre, ainsi que les décisions du Conseil s'y rapportant, à l'ECOSOC ;
- *Demandeur* à la Directrice exécutive et au Comité des organismes coparrainants d'élaborer les termes de référence d'une équipe de travail sur la transition du Programme commun, composée de représentants du Secrétariat et des organismes coparrainants, nommés par leurs agences respectives, et de le présenter pour approbation au Conseil de coordination du Programme lors de sa 59e session, afin de mettre en œuvre le plan final comme convenu par le Conseil de coordination du Programme ;
- *Demandeur* à la Directrice exécutive et au Comité des organismes coparrainants d'inclure deux représentants de la communauté nommés par des organisations non-gouvernementales dans l'équipe de travail sur la transition du Programme commun ;
- *Demandeur* à la Directrice exécutive et au Président du Comité des organismes coparrainants de fournir une mise à jour sur la mise en œuvre du plan final lors de la 59e réunion du Conseil de coordination du Programme ;
- *Appeler* à l'engagement immédiat du processus de sélection accéléré pour le prochain Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA ;
- *Demandeur* au Bureau du CCP d'engager le processus de sélection accéléré et de présenter le processus ainsi que les termes de référence du Comité de recherche pour la nomination du Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA au Conseil de coordination du Programme lors de sa 59e réunion.
- *Demandeur au Bureau du CCP de préparer les termes de référence du Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA et de présenter ces termes de référence pour approbation intersessions par le Conseil de coordination du Programme avant le 1er février 2027*

**Implications financières de la mise en œuvre des décisions :** Les implications budgétaires des recommandations formulées dans le rapport seront prises en compte dans le plan de mise en œuvre chiffré ainsi que dans les plans de travail et les budgets pour 2027 et les années suivantes. Tous les plans de travail et budgets relèvent de la compétence du CCP.

## Table des matières

|                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Résumé .....                                                                                                                                                                                                                 | 3  |
| Introduction .....                                                                                                                                                                                                           | 7  |
| Historique et contexte .....                                                                                                                                                                                                 | 9  |
| Résultats de la consultation multipartite .....                                                                                                                                                                              | 14 |
| Une transformation, et non une suppression progressive : La vision du Groupe de travail d'un Programme commun robuste et adapté à sa mission pour préserver et accélérer les progrès vers la fin du sida .....               | 16 |
| Mission 1 : Plan pour préserver la capacité et l'expertise multisectorielles en matière de VIH du Programme commun et les fonctions clé du Secrétariat de l'ONUSIDA .....                                                    | 17 |
| Mission 2 : Un modèle de gouvernance mandaté par l'ONU qui préserve le rôle des communautés et de la société civile et assure la coordination, la redevabilité et le leadership continus de la riposte mondiale au VIH ..... | 30 |
| Mission 3 : Un modèle de financement pour soutenir la structure et les activités du modèle de gouvernance proposé .....                                                                                                      | 33 |
| Mission 4 : Calendrier avec étapes clés pour le processus de transition et d'intégration .....                                                                                                                               | 37 |
| Conclusion .....                                                                                                                                                                                                             | 40 |
| Points de décision proposés .....                                                                                                                                                                                            | 41 |
| Annexe 1. Composition du Groupe de travail du CCP .....                                                                                                                                                                      | 43 |
| Annexe 2. Forces et risques du nouveau modèle opérationnel proposé et des options alternatives examinées et rejetées par le Groupe de travail .....                                                                          | 47 |
| Annexe 3 : Forces et risques du nouveau modèle de gouvernance proposé et des options de gouvernance examinées et rejetées par le Groupe de travail .....                                                                     | 49 |
| Annexe 4. Calendrier détaillé de la transition .....                                                                                                                                                                         | 51 |

## Résumé

1. Grâce à une solidarité mondiale sans précédent dans la riposte au VIH, des dizaines de millions de vies ont été sauvées, des infrastructures nationales et communautaires substantielles ont été mises en place, et un nombre croissant de pays jettent les bases d'une maîtrise durable de l'épidémie en atteignant ou en approchant les objectifs 95-95-95 en matière de dépistage et traitement du VIH. Les aspirations à tirer parti de ces acquis sont soutenues par l'engagement croissant des pays à diriger et à financer les ripostes nationales au VIH et par l'émergence continue d'outils de prévention et de traitement toujours plus efficaces. Cependant, comme les États membres l'ont déterminé dans la Déclaration politique de 2026 sur le VIH/le sida, les progrès dans la lutte contre le VIH ne sauraient être confondus avec une victoire. L'espoir de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030 se heurte à de nombreux obstacles, notamment le ralentissement des progrès dans la réduction des nouvelles infections à VIH et des décès liés au sida, des réductions marquées de l'aide internationale en matière de VIH, des inégalités persistantes et une détérioration constante des droits humains et de l'égalité des genres.
2. À ce stade critique, l'expertise multisectorielle du système des Nations Unies demeure une ressource stratégique vitale dans la riposte au VIH. Les partenaires des Nations Unies jouent des rôles qu'aucun autre acteur de la riposte ne peut remplir. Tout au long des avancées historiques réalisées dans la lutte contre le VIH, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida a agi en tant que chef de file et catalyseur audacieux et courageux. Parallèlement, des examens et des évaluations, y compris ceux effectués par ce Groupe de travail, ont mis en évidence une fragmentation et un chevauchement inutiles au sein du Programme commun, ainsi qu'une mentalité de « nous contre eux » plutôt qu'une adhésion résolue à l'éthique d'« Une seule ONU ».
3. Alors que le sida demeure un défi mondial profond, et que le leadership de l'ONUSIDA reste vital pour les espoirs de mettre fin au sida, le Groupe de travail a rejeté l'idée de mettre fin aux activités de l'ONUSIDA. Au lieu de cela, le Groupe de travail a approuvé l'appel du Conseil de coordination du Programme en faveur d'une véritable « transformation » du Programme commun. À cet égard, le Groupe de travail s'est inspiré de la résolution originale de 1994 du Conseil économique et social des Nations Unies, qui a autorisé « un programme commun et coparrainé des Nations Unies sur le VIH/sida, sur la base de la copropriété, de la planification et de l'exécution collaboratives, et d'un partage équitable des responsabilités ».
4. Ce qui était une bonne idée en 1994 reste pertinent et opportun en 2026. En conséquence, le Groupe de travail a esquissé une orientation proposée pour un plan de transformation (incluant différents scénarios et options) afin de recréer et de renouveler un partenariat véritablement intégré des agences des Nations Unies pour aider à mener le monde vers l'objectif de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique. Ce Programme commun transformé sera plus léger, plus agile, optimalement résilient et ouvert à l'innovation. En élaborant son plan, le Groupe de travail a gardé à l'esprit les besoins et les préférences des personnes vivant avec le VIH et touchées par celui-ci, ainsi que des pays de mise en œuvre qui doivent diriger les efforts pour mettre fin au

sida en tant que menace pour la santé publique. Désormais, le Groupe de travail recommande que l'ONUSIDA soit désigné et appelé en toutes circonstances Programme commun de l'ONUSIDA.

### **Modèle opérationnel proposé pour un Programme commun transformé**

5. Conformément aux termes de référence, le Groupe de travail propose un plan pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA qui comprend les éléments clés suivants :
  - **Exploiter plus efficacement la capacité de mise en œuvre multisectorielle des Coparrainants** : Les organismes Coparrainant, forts de leur expertise dans divers secteurs et de leur présence dans plus de 130 pays, seront les principaux responsables de la mise en œuvre des travaux techniques du Programme commun de l'ONUSIDA. Les Coparrainants seront mandatés pour diriger la mise en œuvre des travaux du Programme commun de l'ONUSIDA dans des domaines de résultats spécifiques de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, notamment le plaidoyer thématique, l'orientation normative et la concertation pour favoriser les progrès vers l'atteinte de ces résultats. Un fonds commun sera maintenu pour soutenir les travaux menés et facilités par les Coparrainants au niveau national. Le Groupe de travail envisage de donner davantage la priorité, dans le budget du Programme commun, aux activités menées au niveau des pays, conformément à l'objectif d'intégrer pleinement le VIH dans l'ensemble des travaux du système des Nations Unies.
  - **Présence dans les pays – Prioriser l'intégration et l'appropriation nationale** : Le Groupe de travail envisage que la présence du Programme commun de l'ONUSIDA dans les pays évolue avec le temps, vers l'objectif d'intégrer les fonctions au niveau national dans les institutions nationales. La manière dont ces transitions se produiront, et leur rapidité, différera d'un pays à l'autre et devra être guidée par des critères clairs qui refléteront non seulement l'épidémiologie, mais aussi les droits humains, l'égalité des genres et d'autres considérations prioritaires, ainsi que les préférences de chaque pays. Le transfert des fonctions au niveau national sera guidé par l'évaluation de la préparation des entités réceptrices à assumer ces fonctions.
  - **Présence régionale** : Le Programme commun devra également disposer d'une présence claire dans toutes les régions pour exercer des fonctions qui sont exécutées plus efficacement à ce niveau, telles que le soutien au suivi et à l'évaluation, la facilitation de l'apprentissage Sud-Sud, les capacités techniques ou de crise, et l'engagement auprès des organismes politiques et techniques. Le Groupe de travail prévoit que le Hub assure ce rôle régional dans l'immédiat. À terme, la présence régionale du Programme commun a vocation à être progressivement intégrée au sein des institutions régionales des Nations Unies.
  - **Engagement communautaire – de la consultation à la co-crédation** : Le modèle vers lequel converge le Groupe de travail intégrera la co-crédation et le co-leadership communautaires dans toutes les facettes du travail du Programme commun de l'ONUSIDA, aux niveaux mondial, régional et national. Parmi les éléments du modèle

figurent un nombre limité de postes rémunérés de co-crédation communautaire au sein du Hub ; l'inclusion de représentants d'organisations dirigées par les communautés dans les équipes conjointes des Nations Unies, aux niveaux régional et national ; des mesures incitatives visant à associer des partenaires communautaires aux activités catalytiques menées au niveau des pays et financées par le mécanisme de financement commun ; et des efforts pour renforcer la participation significative des personnes et des communautés vivant avec le VIH ou touchées par le VIH, au sein de l'ensemble des organismes et acteurs du Programme commun de l'ONUSIDA. Des indicateurs robustes et vérifiables sur la co-crédation et le co-leadership communautaires seront suivis dans le cadre du système de suivi des résultats et de responsabilisation du Programme commun.

- **Un Hub résolument concentré sur l'élimination du sida en tant que menace pour la santé publique** : Un Hub, qui sera probablement plus léger que l'actuel Secrétariat de l'ONUSIDA, sera chargé de « piloter » un Programme commun de l'ONUSIDA rajeuni et rationalisé. Le dimensionnement précis du Hub devra être déterminé à la suite d'une analyse minutieuse et fondée sur des données probantes de ce qui sera nécessaire pour assurer les fonctions du Hub. Conformément à ses fonctions clé convenues, le Hub assumera un rôle de leadership et de plaidoyer mondial, élaborera la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et mobilisera l'engagement politique et financier de haut niveau nécessaire pour atteindre les objectifs mondiaux en matière de sida. Dans le cadre de sa fonction de rassemblement et de coordination, le Hub administrera un budget et un plan de travail unifiés et veillera à la redevabilité dans leur mise en œuvre, sous la direction et l'autorité du Conseil. Il collectera et analysera également des données multisectorielles, en travaillant en étroite collaboration avec les Coparrainants, les autorités nationales et les communautés, et soutiendra l'institutionnalisation de la co-crédation et du co-leadership communautaires dans tous les aspects du Programme commun de l'ONUSIDA et dans la riposte au VIH au sens large. Le Hub soutiendra également la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA, notamment en aidant à préserver le Conseil de coordination en tant que forum mondial clé pour la définition des programmes et des politiques en matière de VIH.

6. Le Groupe de travail estime que ces changements structurels proposés jetteront les bases d'une riposte des Nations Unies au VIH plus efficace et plus intégrée. Cependant, ces changements organisationnels ne produiront pas à eux seuls la transformation nécessaire du Programme commun de l'ONUSIDA. La mentalité cloisonnée au sein du Programme commun de l'ONUSIDA doit laisser place à des méthodes de travail véritablement conjointes, ce qui nécessitera non seulement de nouvelles pratiques opérationnelles et budgétaires, mais aussi un changement d'attitude vers une appropriation véritablement partagée et une redevabilité mutuelle.

## Gouvernance

7. Le Conseil de coordination du Programme devrait rester responsable de la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA, comme établi dans la résolution 1995/2 du Conseil économique et social. Le Groupe de travail conclut qu'il n'est ni nécessaire ni

souhaitable de rechercher une nouvelle résolution qui prend le relais concernant la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA. Lorsque cela est réalisable, des efforts visant à simplifier et à rationaliser davantage la gouvernance de l'ONUSIDA devraient être explorés. Les questions supplémentaires concernant la gouvernance de l'ONUSIDA devraient être reportées jusqu'à ce que la transformation proposée ici soit en place et ait eu l'occasion de fonctionner.

### **Modèle de financement**

8. Les estimations de financement précises dépendront des décisions prises par le CCP, notamment en ce qui concerne le personnel et les ressources (y compris la présence nationale et régionale) nécessaires pour remplir les fonctions assignées au Hub, la taille du mécanisme de financement commun et le calendrier de transition de la présence nationale. La transition entraînera des coûts substantiels, et la vitesse et l'ampleur de la réduction du Hub détermineront dans quelle mesure les coûts de transition seront concentrés en 2027. Compte tenu des coûts de transition, le Groupe de travail prévoit que les dépenses globales du Programme commun de l'ONUSIDA en 2027 devront être approximativement équivalentes à l'empreinte budgétaire totale actuelle mobilisée de manière centralisée par le Secrétariat de l'ONUSIDA pour 2026 (85 millions de dollars US). À mesure que le nouveau modèle sera mis en place, le budget en régime permanent du Programme commun de l'ONUSIDA pourrait diminuer quelque peu, dans une fourchette annuelle de 35 à 50 millions de dollars US d'ici 2030. Le Groupe de travail s'oppose à une réduction plus drastique du Programme commun de l'ONUSIDA, car des coupes aussi rapides et sévères risquent de causer des dommages durables à la riposte mondiale au VIH.
9. Le Programme commun de l'ONUSIDA devrait fonctionner avec un budget unique, prenant en compte toutes les sources de financement (y compris ce qui est actuellement appelé financement de base et hors base, ainsi que les ressources mobilisées par les Coparrainants). Les efforts de mobilisation des ressources devraient donner la priorité à la collecte de fonds auprès d'un éventail plus large de sources potentielles, notamment en élargissant le nombre croissant de pays de mise en œuvre qui contribuent à l'ONUSIDA, tout en mobilisant un financement non affecté suffisant pour permettre au Programme commun de l'ONUSIDA de poursuivre ses fonctions clé et de pivoter si nécessaire pour relever les défis émergents et saisir de nouvelles opportunités stratégiques.

### **Plan de transition**

10. Le Groupe de travail envisage que le processus de transition se déroule selon deux axes. La transition vers une nouvelle architecture institutionnelle se déroulera sur une période de 12 mois, avec la possibilité d'une prolongation de six mois si nécessaire. Les phases de la transition comprendront : des décisions fondamentales du Conseil ; une phase de conception et de mobilisation pour le déploiement du Programme commun transformé ; la mise en œuvre de la transition, l'opérationnalisation des nouvelles configurations nationales et régionales, et l'activation du mécanisme de financement commun ; ainsi qu'une période de consolidation, d'examen et d'adaptation si nécessaire.

Il est important de noter qu'aucune fonction clé du Programme commun de l'ONUSIDA ne sera transférée aux niveaux mondial, régional ou national sans la validation par une évaluation inclusive et fondée sur des données probantes que la demande et la capacité sont en place pour assumer cette fonction. Outre la transition vers une nouvelle architecture institutionnelle, la transition de la présence au niveau national nécessitera probablement du temps supplémentaire, notamment des approches différenciées fondées sur une évaluation des capacités basée sur des données probantes, une consultation approfondie avec les intéressés nationaux, et le soin d'assurer une transition en douceur des relations au niveau national.

11. Lancer et accélérer la recherche d'un nouveau dirigeant pour le Programme commun de l'ONUSIDA pour ce processus de transition est une priorité urgente pour le Conseil de coordination du Programme, et le recrutement devrait donner la priorité à la recherche d'un nouveau dirigeant ayant une expérience et des compétences démontrées dans la conduite du changement organisationnel et de la transition. Le processus de transition devrait inclure des évaluations périodiques par le Bureau du Conseil (y compris mi 2027) afin d'identifier et de résoudre les goulots d'étranglement et de favoriser une mise en œuvre efficace du nouveau modèle. Une équipe de travail comprenant à la fois les Coparrainants et le Hub, avec la participation de représentants de la communauté et sous la supervision directe du nouveau Directeur exécutif, devrait piloter le processus de transition et assurer le respect des étapes du calendrier de transition convenu, avec des rapports d'avancement réguliers présentés au Bureau. Pour maintenir le processus de transition sur la bonne voie, le Conseil devra intensifier sa supervision du Programme commun de l'ONUSIDA et son suivi du processus de transition.
12. Les recommandations présentées dans ce rapport reflètent une large convergence au sein du Groupe de travail. Compte tenu de la diversité du Groupe de travail, tous les membres ne sont pas pleinement en phase avec chaque recommandation. Lorsque des divergences d'opinion ont subsisté sur divers aspects de la transition, le rapport identifie ces divergences tout en notant l'opinion générale du Groupe de travail et l'orientation recommandée. Le Groupe de travail espère et s'attend à ce que le Programme commun de l'ONUSIDA transformé, comme envisagé ici, soit plus efficace, plus agile et davantage axé sur le soutien aux pays et aux communautés qui mèneront la riposte mondiale au VIH. Le Groupe de travail estime qu'un Programme commun de l'ONUSIDA revitalisé et transformé, axé sur la réalisation des objectifs mondiaux en matière de sida, l'accélération de l'intégration du VIH dans des systèmes et institutions plus larges, et stratégiquement aligné pour tirer pleinement parti de l'expertise et de la capacité multisectorielles du système des Nations Unies, peut servir d'inspiration pour la réforme du système des Nations Unies dans son ensemble.

## Introduction

18. Lors de sa 57<sup>e</sup> réunion, le Conseil de coordination du Programme (CCP) a autorisé la création d'un Groupe de travail sur la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA dans le système des Nations Unies (ONU) et au-delà. Les termes de référence, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil en février 2026 par le biais du

mécanisme de prise de décision intersessions, ont chargé le Groupe de travail, dans son rapport final, de :

- a. Décrire comment la capacité et l'expertise multisectorielles du Programme commun et les fonctions clé du Secrétariat de l'ONUSIDA comme approuvées par le CCP et incluses dans le modèle opérationnel révisé du Programme commun peuvent être intégrées dans des entités pertinentes du système de développement des Nations Unies et au-delà ;
- b. Proposer un modèle de gouvernance mandaté par les Nations unies qui permette de préserver le rôle des communautés et de la société civile, et qui garantisse le maintien de la coordination, de la redevabilité et de la direction de la lutte contre le VIH par le système des Nations unies ;
- c. Élaborer un modèle de financement afin de soutenir la future structure de gouvernance et les activités proposées ; et
- d. Proposer un calendrier comportant des étapes pour le processus de transition et d'intégration et la date finale estimée du processus d'intégration.

19. Conformément aux termes de référence, le Groupe de travail a soumis en juin 2026 un rapport provisoire au Conseil de coordination du Programme (CCP), par l'intermédiaire du Bureau du CCP, résumant ses progrès dans l'élaboration d'un plan pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA. Lors de sa 58<sup>e</sup> réunion, le CCP a examiné le rapport provisoire et a appelé le Groupe de travail à « élaborer un plan concret, réalisable et durable », en tenant compte des indicateurs de transition et des estimations de coûts. Le CCP a exprimé son souhait de voir le Groupe de travail présenter un plan final pour examen, discussion et décision lors d'une session virtuelle d'une demi-journée en octobre 2026.
20. En septembre 2026, en amont d'une consultation multipartite de deux jours convoquée par le Bureau du CCP, le Groupe de travail a soumis un document sur les options envisagées pour chacune de ses missions. À la suite de la consultation multipartite, le Groupe de travail a examiné les contributions reçues et en a tenu compte pour finaliser son plan de poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA.
21. Conformément aux décisions du CCP prises par le Conseil lors de ses 57<sup>e</sup> et 58<sup>e</sup> réunions, le présent rapport expose le plan proposé par le Groupe de travail. Le Groupe de travail est parvenu à une convergence substantielle sur les actions proposées pour chacune de ses quatre missions. Toutefois, les décisions finales qui façonneront l'avenir du Programme commun de l'ONUSIDA devront être prises par le Conseil. Outre la proposition d'un nouveau modèle opérationnel pour un Programme commun de l'ONUSIDA transformé, ainsi que des modèles de gouvernance et de financement associés, ce rapport identifie un processus pour mener à bien cette transition, y compris les décisions clés qui doivent être prises par le Conseil et les étapes qui devraient guider ce processus.
17. Comme l'explique ce rapport, le Groupe de travail a déterminé qu'il est beaucoup trop tôt pour envisager la suppression du Programme commun de l'ONUSIDA. Le moment est venu de renouveler, d'adapter et de faire évoluer l'engagement de l'ONU, et non

d'affaiblir ou de démanteler un effort commun qui a galvanisé des réalisations historiques dans la promotion de la santé et du bien-être humains. Il est essentiel de préserver et d'adapter les fonctions clé du Programme commun de l'ONUSIDA pour relever les défis urgents liés au VIH, saisir d'importantes nouvelles opportunités et maximiser l'impact et la durabilité de la riposte mondiale au VIH.

## Historique et contexte

18. Les délibérations du Groupe de travail constituent un ensemble de travaux officiels (25) dans le cadre de l'initiative UN80.

### **La riposte mondiale au VIH : Crises convergentes et nouvelles opportunités**

19. La riposte mondiale au VIH figure parmi les efforts les plus réussis de l'histoire de la santé mondiale. En 2025, le nombre de nouvelles infections à VIH et de décès liés au sida était nettement inférieur à celui de 2010 (de 42 % et 57 %, respectivement). Grâce aux acquis obtenus à ce jour, le monde possède désormais les moyens de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique, 14 pays ayant déjà atteint les objectifs 95-95-95 en matière de dépistage et traitement du VIH et plus de 30 autres pays étant potentiellement en bonne voie de le faire d'ici 2030.
20. Le Programme commun de l'ONUSIDA a joué un rôle central dans la catalyse et l'orientation de la riposte mondiale au VIH. Au cours des premières années du Programme commun de l'ONUSIDA, alors que la crise du VIH n'avait pas encore suscité une riposte mondiale à la mesure de l'enjeu, le Programme a été au cœur de la construction d'un mouvement mondial pour répondre au VIH. Plus récemment, des évaluations indépendantes ont confirmé la valeur ajoutée du Programme commun de l'ONUSIDA. Un large éventail d'intéressés — notamment des gouvernements de pays de mise en œuvre comme de pays donateurs, les communautés et la société civile, ainsi que des partenaires clés tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (le Fonds mondial) et le Plan d'urgence du président des États-Unis pour l'aide à la lutte contre le sida (PEPFAR), qui ont fait savoir au Groupe de travail qu'ils dépendaient d'un Programme commun de l'ONUSIDA robuste, efficace et durable.
21. Cependant, la riposte mondiale au VIH est arrivée à un tournant critique, nécessitant un nouvel examen du mandat de l'ONU en matière de VIH et de la manière dont il pourrait évoluer pour optimiser l'efficacité de l'ONU dans un environnement en évolution rapide. Après des décennies de progrès dans la riposte au VIH, l'élan vers la fin du sida en tant que menace pour la santé publique faiblit désormais, avec de nouvelles infections à VIH en augmentation depuis 2010 dans au moins 47 pays, et plus d'un demi-million de personnes mourant encore chaque année de maladies liées au sida. La riposte mondiale au VIH a subi un choc en 2025, lorsque le financement extérieur du VIH a diminué de 18 %, entraînant de graves perturbations dans la prestation des services liés au VIH. Il existe également des inégalités persistantes et des signes de détérioration des fondements de la riposte au VIH en matière de droits humains, la criminalisation des populations marginalisées ayant augmenté en 2025 pour la première fois depuis que l'ONUSIDA a commencé à suivre les tendances en matière de droits humains.

22. Bien que ces défis soient décourageants, il existe également d'importantes opportunités pour renouveler et revitaliser l'engagement mondial à mettre fin au sida. Comme l'ont souligné les données présentées lors de la Conférence internationale sur le sida de 2026 à Rio de Janeiro, le monde continue de bénéficier des percées scientifiques dans la prévention, le traitement et la guérison possible du VIH. Les augmentations des investissements nationaux en 2025 ont partiellement compensé la baisse marquée de l'aide internationale en matière de VIH, bien que des lacunes critiques subsistent. En outre, il existe désormais une dynamique mondiale considérable en faveur du renforcement et de la pérennisation de l'appropriation et de la souveraineté nationales en matière de santé, comme en témoigne l'Accra Reset, une initiative menée par de nombreux chefs d'État appelant à une transition des programmes verticaux et cloisonnés vers une approche plus intégrée de la promotion de la santé et de la prestation de services de santé.
23. Cette dynamique scientifique et politique doit maintenant se traduire par des résultats concrets, garantissant un accès durable et équitable aux outils de prévention et de traitement du VIH pour tous, un objectif clé de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida 2026-2031, lancée plus tôt cette année. Dans un environnement aussi complexe, qui présente à la fois d'énormes défis et des opportunités historiques, un leadership fort et soutenu sera nécessaire pour faire progresser la réalisation des buts et objectifs décrits dans la Stratégie. Une étape majeure vers l'adaptation et le renouvellement de la riposte mondiale au VIH a été franchie en juin 2026, lorsque les États membres des Nations Unies ont adopté à une écrasante majorité une nouvelle Déclaration politique sur le VIH/sida, qui fixe de nouveaux objectifs et réaffirme l'engagement mondial à mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique d'ici 2030.

### **Évolution de la riposte de l'ONU au VIH**

24. En 1994, le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) a approuvé l'engagement pris par plusieurs organismes des Nations Unies d'établir « un programme commun et coparrainé des Nations Unies sur le VIH/sida, fondé sur la copropriété, la collaboration et l'exécution, ainsi que sur un partage équitable des responsabilités ». Au cours des années intermédiaires, le nombre d'organismes coparrainants est passé des six originaux à 11. Le financement de l'ONUSIDA a également augmenté de manière substantielle après que les États membres ont approuvé à l'unanimité la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida de 2001. Dès le départ, l'ONUSIDA a été conçu pour soutenir et collaborer avec le leadership national en matière de VIH, et non pour le supplanter.
25. Depuis 2015, l'ONUSIDA a connu une baisse constante de son financement, le financement de base annuel étant passé de 242,5 millions de dollars US au niveau actuel de 63 millions de dollars US. Lors de sa 56<sup>e</sup> réunion, le CCP a approuvé un modèle opérationnel révisé pour le Programme commun qui a considérablement réduit et rationalisé le Secrétariat autour de quatre fonctions clé (leadership et plaidoyer ; rassemblement et coordination ; redevabilité par les données, les objectifs et la stratégie ; et engagement communautaire). Le modèle opérationnel révisé comprenait également six Coparrainants « chefs de file », chacun d'entre eux recevant un

financement de base catalytique du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF), et cinq Coparrainants « affiliés », qui continuent à s'engager et à soutenir la riposte mondiale au VIH, mais sans allocation de base au titre de l'UBRAF. Le modèle opérationnel révisé prévoyait une réduction de la portée géographique du Secrétariat de 85 à 54 pays, et l'intégration directe de coordonnateurs principaux de l'ONUSIDA dans 21 bureaux de coordonnateurs résidents des Nations Unies.

26. Les difficultés de financement de l'ONUSIDA reflètent celles rencontrées dans l'ensemble du système des Nations Unies, les contributions financières totales au système de développement des Nations Unies ayant chuté de 16 % pour la seule année 2025. En mars 2025, le Secrétaire général de l'ONU a lancé un effort de réforme à l'échelle du système des Nations Unies, afin d'optimiser l'efficience et l'efficacité de l'ONU à une époque de flux énorme. Dans le cadre de son rapport d'étape sur l'initiative ONU80, le Secrétaire général a inclus une proposition visant à « mettre fin à l'ONUSIDA d'ici la fin de 2026 ».
27. Après un examen attentif, le Groupe de travail a rejeté la proposition de mettre fin à l'ONUSIDA d'ici la fin de 2026, et les récentes déclarations des plus hauts dirigeants de l'ONU indiquent un accord sur le fait que le Programme commun ne cessera pas et ne devrait pas cesser ses activités dans un avenir immédiat. La lutte contre le VIH est loin d'être terminée, et le Groupe de travail convient à l'unanimité que le mandat de l'ONU en matière de VIH doit se poursuivre. Le Groupe de travail convient avec le CCP que ce qui est nécessaire maintenant est une véritable transformation du Programme commun pour garantir qu'il soit adapté à l'objectif de soutenir des progrès accélérés vers la fin du sida en tant que menace pour la santé publique. Cette transformation doit être comprise comme faisant partie de l'intégration continue du VIH dans les travaux du système des Nations Unies.
28. En examinant comment le Programme commun peut être rendu parfaitement adapté à sa mission pour l'avenir, le Groupe de travail a analysé comment les conditions ont évolué depuis que l'ECOSOC a créé l'ONUSIDA. Alors qu'en 1994, les nouvelles infections par le VIH et les décès liés au sida augmentaient à un rythme alarmant, et que les options de prévention et de traitement du VIH étaient totalement inadéquates, le monde peut désormais s'appuyer sur des décennies de progrès et sur un éventail considérablement élargi d'outils de prévention et de traitement validés ainsi que sur des orientations techniques et normatives de grande envergure. De plus, alors que le Programme commun était le seul chef de file de la riposte mondiale dans les années 1990, les années suivantes ont vu l'émergence d'entreprises mondiales historiques pour soutenir les services liés au VIH dans les pays à revenu faible et intermédiaire, notamment le Fonds mondial et le PEPFAR. De nombreux pays disposent désormais d'autorités nationales de coordination de la lutte contre le sida légalement constituées, avec pour mandat de mobiliser une riposte multisectorielle forte au VIH au niveau national. Les États qui dépendaient fortement de l'aide des donateurs ont régulièrement augmenté leurs investissements nationaux, et de nombreux gouvernements, avec le soutien du Programme commun de l'ONUSIDA, ont élaboré des feuilles de route pour la durabilité afin de faire évoluer davantage leurs ripostes nationales au VIH vers une autonomie financière croissante.

29. Parallèlement à la gestion gouvernementale, les communautés de personnes vivant avec le VIH, exposées au VIH ou touchées par le VIH ont été des leaders essentiels, non seulement dans la prestation de services liés au VIH aux personnes qui en ont besoin, mais aussi dans la mise en place de systèmes de santé, d'environnements politiques et juridiques favorables, et de structures solides de responsabilité qui sont si essentielles pour mettre fin au sida. Le Programme commun de l'ONUSIDA doit maintenant évoluer pour refléter et intégrer ces évolutions majeures dans la lutte mondiale contre le VIH.
30. Faisant écho aux conclusions d'autres examens et analyses, le Groupe de travail a également observé que le Programme commun de l'ONUSIDA, bien que largement et à juste titre loué pour ses réalisations historiques et sa valeur ajoutée continue, souffre actuellement d'une fragmentation, d'un double emploi et d'un chevauchement excessifs, ainsi que d'un sentiment de responsabilité inégale. Le fait de ne pas distinguer correctement les responsabilités de leadership, de plaidoyer, de coordination et de redevabilité du Secrétariat des devoirs des Coparrainants dans ces domaines a abouti à une organisation qui n'est pas optimale en termes d'efficacité et qui n'est pas actuellement prête à tirer pleinement parti de l'expertise et de la capacité multisectorielles au sein du Programme commun de l'ONUSIDA. Le Groupe de travail a été particulièrement préoccupé par le manque fréquent de cohérence entre le Secrétariat et les Coparrainants qui est apparu lors des discussions relatives à l'élaboration d'un plan de transition. Pour qu'une véritable transformation du Programme commun de l'ONUSIDA puisse se produire, une mentalité cloisonnée doit être remplacée par un engagement ferme à travailler en tant qu'« Une seule ONU ».
28. Dans l'environnement actuel, le désir au sein du Programme commun de l'ONUSIDA et parmi ses nombreux intéressés de trouver un terrain solide est compréhensible, mais probablement irréalisable. En cette ère géopolitique, il est presque certain que le changement et le besoin d'évolution persisteront. La résilience et la capacité d'innover et d'accepter le changement doivent désormais être à l'ordre du jour au sein du Programme commun et dans l'ensemble de la riposte mondiale au VIH.

### **Exécution par le Groupe de travail des termes de référence**

29. Le Groupe de travail<sup>1</sup> a scrupuleusement respecté les modalités et les critères de transition décrits dans les termes de référence, en tenant compte du contexte géopolitique et sanitaire mondial difficile et en évolution. Les membres du Groupe de travail ont siégé à titre individuel, apportant une gamme d'expertises et d'expériences vécues aux délibérations du Groupe de travail.
30. Le Groupe de travail a tenu 30 réunions virtuelles hebdomadaires pour examiner et analyser les questions décrites à l'Annexe 1 des termes de référence. En outre, il s'est réuni en personne pendant trois jours en août 2026 à Genève, Suisse, pour progresser vers la finalisation de ses plans convenus au titre de chacune de ses quatre missions. Au nom du Groupe de travail, les co-facilitateurs ont consulté régulièrement le Bureau du

---

<sup>1</sup> Conformément aux termes de référence, le Groupe de travail a été dirigé par trois co-facilitateurs. La composition du Groupe de travail figure à l'Annexe 1.

CCP, fournissant des rapports d'étape périodiques et sollicitant des conseils sur l'approche du Groupe de travail. Tout au long de ses travaux approfondis, le Groupe de travail a systématiquement suivi les domaines où une convergence sur les options et approches de transition se produit et ceux où des recherches, réflexions et analyses supplémentaires ont été nécessaires. Depuis la 58<sup>e</sup> réunion, le Groupe de travail a bénéficié d'un soutien consultatif pour la facilitation de groupe, l'évaluation des coûts de divers scénarios et options, la planification de la transition et la recherche documentaire sur les politiques.

31. Au cours de ses réunions régulières, le Groupe de travail s'est réuni et a engagé un dialogue avec le Secrétariat de l'ONUSIDA, les Coparrainants, les pays de mise en œuvre, les personnes vivant avec le VIH et les personnes issues de tous les groupes de population clés, ainsi qu'avec la société civile au sens large, le Fonds mondial, les donateurs et d'autres partenariats onusiens et mondiaux. Le Secrétariat et les Coparrainants ont fourni séparément au Groupe de travail leurs points de vue sur la poursuite de la transition et de l'intégration, et le Groupe de travail a facilité des réunions conjointes du Secrétariat et des Coparrainants pour répondre aux questions clés de transition et identifier les points de convergence sur les visions et les étapes d'action pour la transition et l'intégration. Le Groupe de travail (soit dans son ensemble, soit représenté par les co-facilitateurs) a rencontré la Directrice exécutive de l'ONUSIDA, les chefs des organismes coparrainants qui composent le Comité des organismes coparrainants (COC), la Vice-Secrétaire générale des Nations Unies, le Secrétaire général adjoint de l'ONU aux politiques, et le Directeur exécutif du Bureau du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies. Le Groupe de travail a également reçu et pris en compte les contributions de divers intéressés concernant la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA, notamment celles du Forum sur le leadership en matière de VIH, une communauté de pratique des directeurs nationaux de lutte contre le VIH de 38 pays de mise en œuvre en Afrique, en Asie et en Amérique latine, ainsi qu'une coalition de plus de 400 partenaires communautaires et de la société civile en Amérique latine.
32. Dans l'élaboration de ses options de transition proposées, le Groupe de travail a apprécié et intégré les conseils, perspectives et retours fournis par le CCP à la suite de la discussion du Conseil sur le rapport provisoire du Groupe de travail lors de la 58<sup>e</sup> session du CCP. Outre une consultation multipartite visant à éclairer le rapport provisoire, le Groupe de travail a bénéficié d'une consultation multipartite de deux jours pour fournir des retours sur les options de transition, convoquée par le Bureau du CCP, les 28 et 29 septembre 2026.
33. Le Groupe de travail est satisfait des progrès qu'il a accomplis. L'éventail des questions et des décisions sur lesquelles le Groupe de travail a convergé est frappant, et le Groupe de travail estime que le plan qu'il présente au CCP fournit des orientations claires pour un Programme commun de l'ONUSIDA transformé et durable. Cependant, en tant que groupe de bénévoles travaillant principalement de manière virtuelle et avec un budget minimal, le Groupe de travail a manqué de capacité ou d'expertise pour fournir le niveau de détail demandé sur certains points de l'Annexe 1 des termes de référence. Le Groupe de travail est à l'aise avec ce résultat, ayant déterminé que sa

valeur ne découle pas de sa capacité à fournir des réponses détaillées à toutes les questions de transition possibles, mais plutôt de son désir de tracer une direction claire que le CCP doit désormais diriger et superviser.

## Résultats de la consultation multipartite

34. Les 28 et 29 septembre 2026, le Bureau du CCP a convoqué une consultation multipartite pour fournir au Groupe de travail des retours sur son document d'options pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA. Plus de 400 membres du CCP et autres intéressés ont participé à la consultation, notamment des États Membres de l'ONU (à la fois membres et observateurs du CCP, ainsi qu'une solide représentation des pays donateurs et des pays de mise en œuvre), le COC, des représentants des organisations non-gouvernementales (y compris la délégation des ONG au CCP ainsi que des ONG observatrices), et d'autres partenaires et intéressés.
35. Lors d'une séance plénière d'ouverture, les participants à la consultation ont fait des déclarations orales concernant les options décrites par le Groupe de travail au titre de ses quatre missions. Les participants ont également pris part à des séances de travail en petits groupes pour examiner trois questions clés :
- a. Quelles opportunités et quels défis voyez-vous dans les options de présence dans les pays proposées pour faire progresser une approche « Une seule ONE » plus intégrée sur le terrain, tout en maintenant un soutien efficace à la riposte nationale au VIH et au rôle renforcé des communautés ?
  - b. Qu'est-ce que les intéressés considèrent comme essentiel pour garantir que la transition de l'ONUSIDA soit à la fois responsable et financièrement durable, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre un délai suffisant pour la transition et la réalité d'un budget en baisse ?
  - c. Dans le cadre du mandat existant de l'ECOSOC, où les intéressés voient-ils le plus grand potentiel pour transformer la prise de décision au niveau mondial (Hub), de manière à ce que tous les acteurs du Programme commun restent impliqués de manière significative et investis dans la prise de décision, la mise en œuvre des fonctions clé et les allocations de financement ?
36. Outre les interventions orales lors de la plénière et des sessions en petits groupes, 104 membres du CCP et d'autres intéressés ont soumis des positions écrites sur les options décrites par le Groupe de travail pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA. (Un document de salle a été soumis au CCP pour cette session virtuelle spéciale résumant les travaux de la consultation multipartite.)
37. La consultation a démontré un fort consensus parmi les intéressés sur les fondements de la transition proposée. Un soutien sans équivoque a été exprimé pour que le Programme commun de l'ONUSIDA travaille en tant qu'ONU unique, avec son expertise et son leadership en matière de VIH préservés et soutenus. Il a été convenu qu'un effort accru était nécessaire pour que le Programme commun de l'ONUSIDA issu de la transformation fonctionne sur la base de décisions prises conjointement concernant le budget, le plan de travail et le financement commun des activités menées au niveau des pays ; d'une répartition précise des rôles de chef de file pour chaque domaine de

résultats de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida ; et d'allocations de fonds claires, transparentes et fondées sur des critères.

38. Les intéressés ont convenu qu'il n'existe pas d'option unique pour la configuration future de la présence du Programme commun de l'ONUSIDA dans les pays. Un soutien fort a été exprimé en faveur d'une présence régionale solide du Programme commun de l'ONUSIDA pour l'apprentissage régional, le soutien technique et le plaidoyer en faveur des droits humains et de l'égalité des genres, y compris le rétablissement d'une présence régionale au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Les intéressés ont exprimé un soutien ferme à l'idée de veiller à ce qu'aucune fonction clé au sein du Programme commun de l'ONUSIDA ne soit transférée à quelque niveau que ce soit tant qu'une entité réceptrice désignée n'aura pas démontré qu'elle dispose du mandat, de la capacité et des ressources nécessaires pour assurer la poursuite de cette fonction.
39. Les participants ont convenu de l'importance capitale de placer les personnes vivant avec le VIH et touchées par celui-ci au centre des travaux du Programme commun de l'ONUSIDA, notamment en mettant l'accent sur les populations clés et prioritaires, avec le soutien d'un engagement doté de ressources des communautés et de la société civile dans la co-décision et la prestation partagée, parallèlement à leur rôle existant dans la gouvernance. Il y a eu un soutien quasi universel pour ne pas rouvrir les résolutions de l'ECOSOC et pour transformer la prise de décision dans le cadre des dispositions des résolutions existantes. Les participants ont demandé au Groupe de travail de fournir une évaluation complète des coûts du modèle de transformation proposé, y compris les étapes clés, les rapports publics et la distinction entre les coûts de transition ponctuels et le budget de fonctionnement courant.
40. Des points de vue divergents ont été exprimés au cours de la consultation sur divers aspects de la poursuite de la transition et de l'intégration. Des divergences d'opinion sont apparues sur la durée optimale du processus de transition, sur la question de savoir si le Programme commun de l'ONUSIDA doit conserver une présence autonome dans les pays ou être pleinement intégré aux institutions existantes de l'ONU ou au niveau national, et sur celle de savoir si la budgétisation doit être axée sur les fonctions ou adaptée à une enveloppe budgétaire convenue.
41. Des questions ont été soulevées au cours de la consultation concernant le modèle de financement, notamment les mesures recommandées si le financement s'avère insuffisant pendant le processus de transition et le lieu optimal pour le fonds commun destiné aux activités au niveau des pays. Bien qu'il y ait eu un accord sur l'importance d'un leadership solide du Programme commun de l'ONUSIDA pendant le processus de transition, les intéressés ont exprimé des opinions divergentes quant à savoir si un nouveau Directeur exécutif devrait être nommé ou si un directeur par intérim devrait gérer la transition, un Directeur exécutif permanent étant nommé par la suite. Les intéressés ont également souhaité davantage de clarté juridique sur les modifications que permettent les résolutions de l'ECOSOC en vigueur. Ils ont aussi demandé des précisions sur la répartition des responsabilités, au sein du Programme commun de l'ONUSIDA issu de la transformation, pour les activités de réduction des risques et pour celles qui concernent la santé et les droits humains des personnes qui consomment des drogues.

42. En finalisant son plan, le Groupe de travail a soigneusement pris en compte les précieuses contributions fournies lors de la consultation, notamment les domaines clairs de convergence, les domaines où des divergences d'opinion sont apparues et les demandes de clarification supplémentaire sur des aspects clés de la transition. Un message clair et sans équivoque qui a émergé de la consultation multipartite est que le test ultime de tout modèle pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA est s'il répond aux besoins et aux préférences des personnes vivant avec le VIH et touchées par celui-ci, ainsi qu'aux besoins des pays qui dirigeront et mèneront leurs réponses nationales respectives.

**Une transformation, et non « une suppression progressive »: La vision du Groupe de travail d'un Programme commun robuste et adapté à sa mission pour préserver et accélérer les progrès vers la fin du sida**

43. Bien que le Groupe de travail ait rejeté l'idée de « supprimer » le Programme commun de l'ONUSIDA, la poursuite du statu quo n'est pas une option viable. Alors que le sida reste un défi mondial, et qu'un leadership et un soutien coordonnés du système des Nations Unies restent essentiels pour progresser davantage, le Groupe de travail a conclu que « la transition et l'intégration » demandées par le Conseil devraient être interprétées comme une véritable « transformation » du Programme commun. À cet égard, le Groupe de travail s'est inspiré de la résolution originale de 1994 ECOSOC.
44. Ce qui était une bonne idée en 1994 reste opportun et pertinent en 2026. En conséquence, le Groupe de travail propose une transformation pour recréer et renouveler un partenariat véritablement unifié des agences des Nations Unies afin d'aider à mener le monde vers l'objectif de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique.
45. Comme indiqué plus en détail ci-dessous, le Groupe de travail propose une transition vers un modèle opérationnel qui met l'accent sur les rôles de longue date des Coparrainants dans la fourniture d'un leadership technique, normatif, programmatique et politique dans des domaines clés au sein d'une division du travail convenue. S'appuyant sur ces antécédents, le Groupe de travail recommande de céder toutes les fonctions techniques et de mise en œuvre des programmes aux Coparrainants. Il propose également qu'ils soient mandatés pour prendre la direction des domaines de résultats individuels de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, en définissant et en promouvant une vision commune ; en coordonnant les acteurs responsables de la réalisation de la contribution du Programme commun de l'ONUSIDA (et en dirigeant eux-mêmes des éléments clés de la mise en œuvre) ; et en garantissant des données et une redevabilité solides.
46. Parallèlement, le Groupe de travail propose que le Programme commun conserve un Hub doté d'un mandat ciblé pour assurer une direction transversale de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, la coordination de l'action commune des Nations Unies sur le VIH, ainsi que les données et la redevabilité pour atteindre les objectifs mondiaux en matière de sida. Ces changements seront accompagnés d'une intensification des

efforts vers l'intégration des fonctions du Programme commun de l'ONUSIDA dans les institutions nationales, et d'une priorisation de la co-crédation et du co-leadership communautaires dans tous les aspects du Programme commun de l'ONUSIDA.

Reconnaissant l'importance cruciale des droits humains et de l'égalité des genres pour une riposte efficace au VIH, la capacité du Programme commun de l'ONUSIDA dans ces domaines devra être assurée à tous les niveaux.

47. Un nouveau modèle opérationnel ne peut, à lui seul, réaliser que partiellement la transformation dont le Programme commun de l'ONUSIDA a besoin. La mentalité du « nous » contre « eux » que le Groupe de travail a si fréquemment rencontrée lors de ses nombreuses interactions avec le Secrétariat et les Coparrainants doit cesser, et une nouvelle mentalité doit être forgée au sein du Programme commun de l'ONUSIDA. Travailler ensemble et prendre des décisions partagées en tant qu' « Une seule ONU » pour soutenir les intéressés dont les besoins comptent le plus, les personnes vivant avec le VIH et affectées par celui-ci, ainsi que les pays qui doivent diriger la mise en œuvre des efforts pour mettre fin au sida, est le seul moyen pour l'ONU de tenir les engagements qu'elle a pris de contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux en matière de lutte contre le sida. La responsabilité individuelle et collective sera essentielle au fonctionnement de ce nouveau modèle.

### **Mission 1 : Plan pour préserver la capacité et l'expertise multisectorielles en matière de VIH du Programme commun et les fonctions clé du Secrétariat de l'ONUSIDA**

48. Le modèle autour duquel le Groupe de travail a convergé s'appuie sur et adapte la capacité et l'expertise considérables en matière de VIH qui ont été établies au sein du système des Nations Unies.
49. Le Groupe de travail est reconnaissant au Secrétariat et aux Coparrainants d'avoir fourni des détails sur les ressources financières et humaines pertinentes pour la planification de la transition, bien qu'il ait été difficile d'obtenir une clarté parfaite concernant les capacités au sein du Programme commun. De même, le Groupe de travail n'a pas été en mesure de quantifier ou de clarifier précisément les capacités pertinentes de tous les principaux partenaires et intéressés aux niveaux mondial, régional et national, tels que les gouvernements nationaux, les organismes régionaux, les donateurs, le Fonds mondial et d'autres partenaires multilatéraux, les communautés et la société civile, ainsi que le secteur privé. Comme décrit plus en détail dans la mission 4, une première étape critique et urgente dans la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA est une évaluation rigoureuse de ces capacités, en partie pour garantir qu'aucune fonction ou activité ne soit transférée avant qu'un processus fondé sur des données probantes n'ait validé que la capacité est en place pour la mener à bien.
50. Les 294 membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA, ainsi que les dépenses organisationnelles, sont répartis entre les quatre fonctions clé (leadership et plaidoyer ; rassemblement et coordination ; redevabilité, données et cibles ; et soutien communautaire). Environ 6 membres du personnel du Secrétariat de l'ONUSIDA sur 10 travaillent sur trois ou quatre fonctions. Environ 64 % des investissements actuels du

Secrétariat se concentrent sur le soutien aux pays et aux régions. En ce qui concerne le personnel au niveau national, les deux tiers sont situés en Afrique au sud du Sahara (Afrique orientale et australe, et Afrique occidentale et centrale). La dotation en personnel représente 55 % du total de 85,1 millions de dollars US de l’empreinte budgétaire du Secrétariat pour 2026 (incluant à la fois les ressources de base et les ressources extrabudgétaires hors base), avec 39 % consacrés aux activités, la gestion et les opérations servant de couche budgétaire habilitante pour les budgets de personnel et d’activités. Les dépenses de base sont fortement pondérées par les coûts de personnel, le financement hors base étant priorisé pour les budgets d’activités.

51. Les Coparrainants sont présents dans 130 pays, le VIH étant officiellement reconnu dans le mandat de chaque Coparrainant. Les Coparrainants apportent au Programme commun une expertise substantielle dans divers secteurs qui jouent un rôle dans la riposte au VIH aux niveaux mondial, régional et national. Les Coparrainants rendent compte à leurs conseils d’administration respectifs de leurs succès dans la progression vers les objectifs et cibles mondiaux en matière de sida dans le cadre de leurs mandats. Un total de 444 membres du personnel des Coparrainants se consacrent en tout ou en partie au VIH (dont 44 % en Afrique au sud du Sahara), mais il n’est pas tout à fait clair comment cette capacité parfois partielle par membre du personnel se traduirait en équivalents temps plein au total. Outre le personnel dédié au VIH, les Coparrainants emploient également du personnel spécialisé dans la santé, la protection sociale, l’éducation et les politiques pour qui le travail sur le VIH joue un rôle essentiel. Parmi les Coparrainants, l’Organisation mondiale de la Santé compte le plus grand nombre de membres du personnel dédiés au VIH (117 membres du personnel à temps plein ou à temps partiel), suivie du Fonds des Nations Unies pour la population (75), du Programme des Nations Unies pour le développement (74) et du Fonds des Nations Unies pour l’enfance (plus de 60). Des questions subsistent quant à la mesure dans laquelle la capacité existante des Coparrainants au niveau national correspond aux besoins documentés dans différents pays.

### **Modèle proposé pour la poursuite de la transition et de l’intégration**

52. Le modèle proposé par le Groupe de travail applique un principe simple à la répartition des fonctions au sein du Programme commun de l’ONUSIDA. Les fonctions qui dépendent de la comparabilité ou d’une vision unique à l’échelle du système doivent rester intégrées au sein d’un pôle du Programme commun de l’ONUSIDA. Les fonctions qui dépendent principalement du mandat technique, de l’expertise thématique, de la présence opérationnelle et de la proximité avec les institutions nationales devraient être de plus en plus dirigées par les Coparrainants et les acteurs nationaux, les fonctions nécessitant une proximité avec les communautés vivant avec le VIH et touchées par celui-ci étant dirigées par des acteurs communautaires et de la société civile.
53. Le modèle proposé fonctionne à trois niveaux qui se renforcent mutuellement. Au niveau national, le Programme commun de l’ONUSIDA coordonne une offre cohérente des Nations Unies autour des priorités définies au niveau national et met en relation les pays et les communautés avec les ressources techniques et financières nécessaires à la mise en œuvre. Les dispositifs régionaux relient les pays à l’engagement politique, à l’analyse, à l’expertise et au soutien technique pour les fonctions clé qui ne peuvent être

maintenues efficacement dans chaque pays. Le Hub assure le leadership politique global, l'orientation commune, le soutien à la gouvernance et la redevabilité à l'échelle du système. Aucun niveau ne doit dupliquer des fonctions qui sont exercées plus efficacement à un autre niveau. Dans la transition vers le nouveau modèle proposé, la capacité du Programme commun de l'ONUSIDA en matière de droits humains et d'égalité des genres est assurée à tous les niveaux.

*Coparrainants en tant que chefs de file stratégiques et thématiques du Programme commun de l'ONUSIDA*

54. Un ou plusieurs Coparrainants devraient être désignés pour diriger la mise en œuvre des travaux du Programme commun de l'ONUSIDA dans chacun des domaines de résultats de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. Les membres du Programme commun de l'ONUSIDA devraient examiner et adapter en collaboration la division du travail de l'ONUSIDA, en maximisant sa simplicité et sa transparence pour permettre aux intéressés de savoir vers qui se tourner pour obtenir un soutien sur les questions clés.
55. Le Groupe de travail encourage également le CCP à envisager un leadership dirigé par la communauté pour le domaine de résultats 8 de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, qui se concentre sur le leadership communautaire. Dans la poursuite de leurs travaux dans leurs domaines de résultats thématiques respectifs, les Coparrainants chefs de file définiront une orientation ou une vision commune pour chaque domaine et défendront un plaidoyer thématique fort et une influence politique dans le cadre de leur mandat de direction ; ils réuniront des partenaires stratégiques et coordonneront les efforts d'autres acteurs au sein du Programme commun de l'ONUSIDA et du système des Nations Unies dans son ensemble qui travaillent dans chacun des domaines thématiques, tout en dirigeant eux-mêmes des domaines clés de la mise en œuvre stratégique ; ils garantiront des données solides et une redevabilité en matière d'impact ; et ils soutiendront la co-crédation et le co-leadership communautaires, en collaborant avec le Hub pour assurer la cohérence des travaux thématiques avec les travaux plus larges du Programme commun de l'ONUSIDA. Alors que le Hub fournira des orientations, un leadership et une coordination pour le Programme commun de l'ONUSIDA dans son ensemble, les Coparrainants serviront de bras opérationnel de l'ONUSIDA et de principaux dirigeants, moteurs et organisateurs de l'action des Nations Unies dans le cadre de leurs mandats sectoriels à travers les domaines de résultats thématiques.
56. Comme expliqué ci-dessous dans le cadre de la mission 3, un fonds sera disponible pour soutenir des activités catalytiques dirigées ou facilitées par les Coparrainants afin de mettre en œuvre le plan de travail conjoint du Programme commun de l'ONUSIDA.
57. Dans le cadre du processus de transition, le Groupe de travail recommande également que le CCP veille à ce que le Programme commun transformé soit efficacement positionné pour tirer pleinement parti de la capacité globale du système des Nations Unies dans son ensemble, y compris en examinant si des Coparrainants supplémentaires pourraient être appropriés.

*Présence dans les pays*

51. Le Groupe de travail prévoit que la présence du Programme commun de l'ONUSIDA dans les pays continuera d'évoluer au fil du temps, les fonctions étant finalement absorbées à long terme par les institutions et systèmes nationaux. À mesure que les pays renforcent leur appropriation de la riposte au VIH, bâtissent des institutions durables et des capacités dirigées par les communautés, et parviennent à une meilleure intégration au sein de systèmes plus larges, l'empreinte du Programme commun de

l'ONUSIDA pourra progressivement diminuer et devenir plus ciblée. Cependant, cela ne se fera pas du jour au lendemain et ne devrait pas être appliqué de manière uniforme dans tous les pays. Le Groupe de travail a convenu qu'une approche différenciée sera nécessaire pour adapter les dispositifs de transition nationaux et régionaux aux besoins des différents contextes.

52. Le Groupe de travail a été informé tant par les Coparrainants que par le Secrétariat qu'une forme de présence au niveau national axée sur le VIH sera nécessaire pour le Programme commun de l'ONUSIDA dans plus de 50 pays. Des critères transparents pour guider la différenciation des approches entre les pays devront être élaborés plus avant dans le cadre du processus de transition et devront être utilisés pour déterminer les modèles nationaux individuels pour la présence et le soutien du Programme commun. Ces critères doivent être alignés sur la Stratégie mondiale de lutte contre le sida ainsi que sur ses cibles et domaines de résultats, notamment le fardeau du VIH, l'incidence du VIH, l'espace civique et les environnements juridiques (y compris les lois et politiques relatives aux droits humains et à l'égalité des genres), l'accès aux services et aux décideurs parmi les populations clés et prioritaires, les capacités nationales, la viabilité financière, les progrès vers l'intégration et la présence existante des partenaires.
53. Reconnaissant que chaque pays détermine ses propres priorités en matière de santé et les dispositifs de soutien les plus efficaces, aucune décision concernant la présence du Programme commun de l'ONUSIDA dans un pays ne devrait être prise sans une étroite consultation avec les autorités nationales de lutte contre le sida et d'autres partenaires et intéressés nationaux clés, y compris les personnes et les communautés vivant avec ou affectées par le VIH, ainsi que la société civile au sens large. La transition ne devrait pas non plus avoir lieu avant qu'une analyse minutieuse n'ait été menée sur les capacités existantes des intéressés concernés en ce qui concerne l'exécution ou l'absorption des fonctions au niveau national du Programme commun de l'ONUSIDA. Dans tous les cas, les transitions au niveau national devront être alignées et harmonisées avec les résultats du processus UN80 concernant la reconfiguration des Équipes nationales des Nations Unies (volet de travail 5). Les transitions au niveau national doivent également prendre en compte et s'adapter à la contraction et à la transition plus larges du financement externe de la lutte contre le VIH, y compris pour les pays en transition sortant du soutien du Fonds mondial.
53. Au sein du Groupe de travail, il existe des opinions divergentes quant à savoir si le Hub doit conserver une présence formelle dans un pays après la transition. Le Groupe de travail dans son ensemble a opté pour l'approche différenciée qui donne la priorité aux besoins et aux préférences des gouvernements nationaux et des partenaires communautaires, sans adopter de position unifiée sur le nombre de pays où le Hub pourrait être présent. Un nombre croissant de pays de mise en œuvre apportent désormais des contributions financières au Programme commun de l'ONUSIDA afin de maintenir sa présence au niveau national. L'utilisation d'une approche différenciée pour déterminer les configurations spécifiques à chaque pays qui répondent aux besoins individuels des pays s'aligne sur les nombreuses interventions faites par les pays de mise en œuvre et les intéressés communautaires et de la société civile lors de la consultation multipartite de deux jours. Bien que les transitions au niveau national se

déroulent selon des calendriers adaptés à chaque pays, l'objectif ultime à long terme est d'intégrer les fonctions liées au VIH des Nations Unies dans les systèmes et institutions nationaux. Le Hub doit coordonner et gérer les transitions nécessaires au niveau national au fil du temps, en veillant à ce qu'aucune fonction ne soit retirée avant qu'un autre membre du Programme commun de l'ONUSIDA ne soit prêt à assumer ces responsabilités.

54. Le financement doit suivre la fonction dans la détermination de la présence dans les pays, et il faudra veiller à éviter toute perturbation, tout chaos ou toute fragmentation des relations entre les partenaires des Nations Unies et les gouvernements et intéressés nationaux, relations qui ont été forgées au fil des décennies.
55. Des mesures doivent être prises pour préserver l'appropriation nationale, les fonctions nationales en matière de données et d'informations stratégiques, de leadership et de plaidoyer (y compris l'adaptation et la mise en œuvre de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et la levée des obstacles aux progrès), de rassemblement et de coordination (y compris la coordination des acteurs de la lutte contre le VIH, le soutien à la redevabilité, le conseil aux Coordonnateurs résidents pour le VIH), et le leadership communautaire (par le biais d'un engagement communautaire institutionnalisé au sein des dispositifs nationaux, incluant un soutien financier dédié aux mécanismes d'engagement communautaire durables).
56. Les communautés doivent être interprétées de manière holistique, pour inclure les personnes vivant avec le VIH, les populations clés, les femmes et les filles, ainsi que les adolescents et les jeunes, parmi d'autres populations pertinentes, avec une représentation qui reflète le contexte épidémiologique et social complet de chaque pays et inclut les communautés les plus touchées par le VIH. Le Groupe de travail encourage l'élargissement des Équipes communes des Nations Unies pour inclure les gouvernements nationaux, les communautés et la société civile, dans le but d'assurer la co-crédation et le co-leadership de stratégies qui favoriseront les progrès les plus solides et les plus durables dans la mise en œuvre de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida.
55. Il est essentiel de garantir que les pays conservent un accès clair au Programme commun de l'ONUSIDA, tant pendant le processus de transition qu'une fois la transformation achevée. Tout pays doit être en mesure d'identifier l'organisme chef de file responsable pour toute question liée au VIH, la procédure pour formuler la demande, le délai de réponse attendu, la norme de qualité applicable et la procédure d'escalade si le soutien n'est pas fourni.
56. Les pays concernés doivent disposer d'un coordonnateur pour le VIH clairement identifié et d'un point d'entrée unique vers le Programme commun de l'ONUSIDA, et ce point d'entrée doit représenter le Programme commun de l'ONUSIDA dans son ensemble. Le Groupe de travail a choisi de ne pas prescrire de lieu particulier pour la présence continue du Programme commun de l'ONUSIDA dans tous les pays, car les décisions à cet égard devraient résulter d'une approche différenciée, transparente et fondée sur des critères proposés. Au sein du Groupe de travail, il existe un fort soutien pour que le

bureau du Coordonnateur résident joue un rôle important dans la coordination et la cohérence du soutien des Nations Unies aux ripostes nationales contre le VIH. Les termes de référence écrits doivent définir clairement les responsabilités et la redevabilité pour la fonction de point d'entrée, et le Programme commun de l'ONUSIDA au niveau national doit rester un lieu accueillant et positif pour soutenir la co-crédation et le co-leadership communautaires, ainsi qu'une source de leadership et de soutien pour les communautés confrontées à des crises liées aux droits humains ou autres, car ces deux éléments sont essentiels à la mise en œuvre au niveau national. La priorité devrait être donnée à l'intégration des capacités d'information stratégique au sein des institutions nationales et des capacités de leadership communautaire au sein des structures communautaires et nationales.

### Présence régionale

56. Le Programme commun de l'ONUSIDA devra avoir une présence régionale claire dans toutes les régions, y compris au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où l'Équipe d'appui régional d'ONUSIDA a été supprimée en raison de contraintes budgétaires. Le Groupe de travail dans son ensemble prévoit que le Hub servira probablement à court terme de présence régionale pour le Programme commun. Le Groupe de travail anticipe que la présence régionale du Hub sera, avec le temps, transférée aux institutions et capacités régionales existantes de l'ONU. Il existe des opinions divergentes au sein du Groupe de travail sur la présence régionale optimale à adopter, une minorité de membres du Groupe de travail proposant la création de petits « bureaux » régionaux au sein du Hub, tout en transférant les fonctions des actuelles Équipes d'appui régional du Secrétariat vers les capacités existantes au sein des Coparrainants.

57. Les arrangements régionaux doivent refléter les réalités épidémiologiques et institutionnelles plutôt que la commodité administrative. Les fonctions qui sont plus efficaces au niveau régional, telles que le soutien au suivi et à l'évaluation, la facilitation de l'apprentissage sud-sud et les capacités techniques ou de crise, devraient être organisées au niveau régional. Les structures régionales doivent également collaborer avec les organismes politiques et techniques opérant au niveau régional, en soutenant le plaidoyer, en coordonnant la participation aux processus régionaux et en promouvant l'implication et la co-crédation avec les personnes vivant avec le VIH et affectées par celui-ci, ainsi qu'avec la société civile, tout en fournissant un moyen par lequel les communautés et autres intéressés clés peuvent faire remonter les préoccupations au niveau national. Une collaboration accrue entre le Hub et les Coparrainants au niveau régional sera essentielle. Conformément aux efforts en cours dans le cadre de la refonte régionale d'UN80 (volet de travail 6), qui met l'accent sur l'« expertise à la demande », la configuration régionale proposée pour le Programme conjoint offre l'occasion de renforcer l'offre globale du système des Nations Unies aux pays.

### Hub du Programme commun

58. Le Groupe de travail recommande que le Programme commun conserve un Hub qui sera plus petit que l'actuel Secrétariat de l'ONUSIDA. Dirigé par un Directeur exécutif, le Hub devrait être conçu comme une plateforme de gestion plutôt que comme une structure de mise en œuvre parallèle.

59. Le Hub aura les fonctions suivantes :

- a. **Leadership et plaidoyer**, y compris la mobilisation politique, l'élaboration et la gestion de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida ; le plaidoyer politique mondial fondé sur des données probantes pour maintenir le VIH à l'ordre du jour politique et financier ; la participation aux discussions en cours concernant la réforme de l'architecture mondiale de la santé ; l'intervention de haut niveau lorsqu'un obstacle ou un défi majeur en matière de droits humains ou d'égalité des genres survient dans un pays ; le plaidoyer politique au niveau national auprès des gouvernements (lorsque cela est demandé par l'équipe nationale des Nations Unies) ; veiller à ce que les besoins, les perspectives et les priorités des personnes vivant avec le VIH et des populations clés et prioritaires soient au cœur des politiques, du financement, de la redevabilité et des mécanismes de mise en œuvre du Programme commun de l'ONUSIDA ; et la mobilisation des ressources (les Coparrainants étant également encouragés et incités à mobiliser des fonds pour les activités au niveau national).
- b. **Coordination, rassemblement et gouvernance**, y compris le soutien à la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA par le CCP, le rassemblement d'experts sur des questions clés, la coordination de la stratégie et du plan de travail du Programme commun de l'ONUSIDA, le développement de partenariats stratégiques, la coordination géographique et la supervision régionale, le suivi des résultats, et veiller à ce que le Programme commun de l'ONUSIDA soit responsable de résultats clairs dans le cadre du plan de travail commun convenu.
- c. **Données, redevabilité et objectifs**. Cette fonction devrait être dirigée et coordonnée par le Hub, conjointement avec les Coparrainants. Cette fonction comprend : la collecte de données multisectorielles auprès des communautés, des partenaires et des pays (étant entendu, conformément à la pratique actuelle, que les pays restent propriétaires des données nationales et responsables de leur validation et de leur approbation) ; l'analyse et le traitement des données ; l'estimation à l'échelle mondiale, y compris la comparabilité dans le temps ; la garantie de la qualité des données ; l'établissement de cibles ; l'établissement de rapports et la redevabilité concernant les progrès mondiaux ; le renforcement des capacités nationales en matière de données (activité partagée avec les Coparrainants) ; et le soutien au suivi dirigé par les communautés et aux autres données probantes produites par les communautés, en tant que source importante pour le suivi et la redevabilité. Le Groupe de travail note que la fonction de données multisectorielles a été largement citée par divers partenaires et intéressés comme l'une des contributions les plus précieuses du Programme commun de l'ONUSIDA.
- d. **Engagement et leadership des communautés**, y compris la préservation du rôle des communautés et de la société civile dans la gouvernance mondiale du VIH. Le Hub peut également jouer un rôle clé dans le renforcement de l'implication significative des communautés (pour inclure les personnes vivant avec le VIH, les populations clés, les femmes et les filles, ainsi que les adolescents et les jeunes, parmi d'autres groupes) à tous les niveaux et parmi tous les acteurs impliqués dans

le Programme commun de l'ONUSIDA, conformément aux principes GIPA. Une étape transformatrice de ces efforts impliquerait l'institutionnalisation de la co-création et du co-leadership communautaires des fonctions clé du Programme commun de l'ONUSIDA, y compris la création d'un nombre limité de postes occupés par des membres de la communauté au sein du Hub, conformément aux règles et règlements d'emploi applicables des Nations Unies. Le Hub assurera également des canaux réguliers et structurés par lesquels le Hub et le Programme commun de l'ONUSIDA dans son ensemble s'engagent systématiquement auprès des communautés.

60. Le Hub proposé se veut léger, innovant et agile. Le Hub sera résolument axé sur l'accélération des progrès pour mettre fin au sida et sera responsable de la coordination et de l'orientation stratégique d'un Programme commun rajeuni et rationalisé. Le besoin au sein du Hub d'une expertise thématique dans des domaines de résultats spécifiques de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida diminuera, tandis que le besoin d'expertise en matière de plaidoyer et de communication, de leadership, de coordination, de développement de partenariats et de redevabilité sera accru. Le Hub a également un rôle unique à jouer dans le soutien à la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA, notamment en aidant à préserver le CCP en tant que forum mondial clé pour l'établissement de l'ordre du jour et l'élaboration des politiques en matière de VIH.
61. Au départ, le Hub aura probablement une présence visible dans toutes les régions, bien que les décisions concernant la configuration régionale précise du Programme commun de l'ONUSIDA devraient être déterminées sur la base d'une analyse axée sur les fonctions et en collaboration avec les partenaires et les intéressés régionaux. Le Groupe de travail s'attend à ce que la présence régionale soit transférée au fil du temps vers les institutions régionales existantes des Nations Unies. Avec les transitions prévues de la présence au niveau des pays et au niveau régional, le Hub devra diriger le Programme commun de l'ONUSIDA dans l'élaboration de nouvelles méthodes de travail afin d'assurer la cohérence au sein du Programme commun de l'ONUSIDA et entre les travaux aux niveaux mondial, régional et national. Le Hub doit également être le fer de lance de la renaissance d'un esprit de redevabilité mutuelle et de mission partagée dans l'ensemble du Programme. Le Hub assurera la redevabilité des résultats dans l'ensemble du Programme commun de l'ONUSIDA ainsi que l'engagement significatif, la co-création et le co-leadership des communautés dans tous les aspects du travail aux niveaux mondial, régional et national. Conformément au modèle opérationnel révisé, le Hub abandonnera ses rôles techniques et de mise en œuvre dans les domaines de résultats thématiques, en les transférant aux Coparrainants et en évitant les doubles emplois et les chevauchements au sein du Programme commun.
62. Bien que le Hub soit probablement plus petit au fil du temps que le Secrétariat actuel, les effectifs précis requis devraient être déterminés à la suite d'un exercice rigoureux visant à cartographier et à quantifier les effectifs qui seront nécessaires au Hub pour mener à bien ses fonctions clé.
63. L'ONUSIDA bénéficie actuellement d'un arrangement « léger » avec l'OMS, par lequel le Secrétariat paie des frais convenus pour certains services de gestion, tels que la paie, la

passation de contrats, l'audit, les enquêtes, les déplacements, etc. En 2026, les coûts administratifs associés à l'arrangement du Secrétariat avec l'OMS devraient s'élever à 2,9 millions de dollars US. Les frais généraux du Programme commun ont déjà été considérablement réduits, et d'autres efforts pour optimiser l'efficacité sont recommandés.

64. En ce qui concerne le siège du Hub, il n'existe aucune définition précise du terme « hébergement » au sein du système des Nations Unies. Le Secrétariat de l'ONUSIDA n'est techniquement pas hébergé à l'heure actuelle, s'appuyant plutôt sur un accord de services administratifs avec l'OMS, conformément aux résolutions pertinentes de l'ECOSOC. Le Groupe de travail n'a vu aucune raison impérieuse de modifier l'accord de services administratifs actuel que l'ONUSIDA a conclu avec l'OMS, mais il encourage le Programme commun de l'ONUSIDA à continuer d'explorer des options pour minimiser les frais généraux et optimiser sa capacité à remplir sa mission. Une option qui devrait être explorée est la négociation d'un nouvel accord d'hébergement avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), mais le Groupe de travail recommande que le Programme commun de l'ONUSIDA n'apporte aucun changement qui augmenterait les coûts administratifs ou les frais généraux de l'organisation.

#### Répartition du travail dans le cadre du nouveau modèle opérationnel proposé

65. La division du travail formelle de l'ONUSIDA se concentre sur la répartition et la clarification des rôles et des responsabilités au sein du Programme commun de l'ONUSIDA dans les domaines thématiques clés de la riposte mondiale au VIH. Le Groupe de travail prévoit que la division du travail thématique sera réexaminée afin de clarifier les rôles des Coparrainants chefs de file et des contributeurs au travail de l'ONU dans chacun des domaines de résultats de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida, en reconnaissant qu'il est probable que plus d'un Coparrainant contribue à chaque domaine de résultats thématique. Bien que la division du travail révisée doive se concentrer sur les Coparrainants existants, elle devrait également prendre en compte les possibilités d'engager d'autres partenaires de l'ONU au-delà des Coparrainants. Le cas échéant, le CCP peut décider de recruter des Coparrainants supplémentaires pour le Programme commun de l'ONUSIDA. En outre, le Groupe de travail reconnaît que certains domaines de travail clés recoupent plusieurs priorités stratégiques et peuvent nécessiter une approche de leadership partagé, comme la santé et les droits humains des personnes qui consomment des drogues, tel que notés lors de la consultation multipartite.
66. Dans le cadre du nouveau modèle opérationnel proposé par le Groupe de travail, une clarification sera également nécessaire concernant la répartition des rôles et des responsabilités pour chacune des fonctions clé du Programme commun. Le tableau 1 décrit la manière dont le travail au sein du Programme commun s'articulerait dans un Programme commun transformé.

**Tableau 1 : Répartition des responsabilités dans le cadre du nouveau modèle opérationnel proposé**



| Fonction clé                                    | Rôle du Hub                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rôle des Coparrainants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Rôles partagés ou transversaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Leadership et plaidoyer</i>                  | <p>Le Hub coordonnera le travail du Programme commun de l'ONUSIDA en matière de leadership et de plaidoyer, y compris l'élaboration et la gestion de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida.</p> <p>Le Hub devra s'exprimer au nom de l'ensemble de la riposte, diriger la mobilisation mondiale des ressources, ancrer le plaidoyer dans des données probantes et combler les lacunes identifiées là où les populations clés ou prioritaires ne sont pas atteintes ou entendues.</p>                                                                                                                                                                       | <p>Les Coparrainants prendront l'initiative de la mise en œuvre dans les domaines de résultats individuels de la Stratégie dans le cadre de leurs mandats sectoriels respectifs, notamment en définissant une orientation ou une vision commune pour chaque domaine et en menant un plaidoyer thématique fort aux niveaux mondial, régional et national, en influençant les politiques et les documents normatifs pertinents pour leurs mandats, en opposant une résistance efficace dans les processus ou les espaces où un engagement est nécessaire pour empêcher tout recul, et en travaillant avec les gouvernements et d'autres acteurs pour soutenir l'intégration des normes normatives dans les cadres nationaux.</p> | <p>Comme les Coparrainants définiront l'orientation et mèneront le plaidoyer thématique sur les domaines de résultats qu'ils dirigent, une coordination sera nécessaire entre le Hub et les responsables des Coparrainants pour assurer la cohérence de la stratégie et pour minimiser les doubles emplois et maximiser l'impact dans les processus ou les espaces de plaidoyer qui recoupent plusieurs thèmes.</p> |
| <i>Coordination, convocation et gouvernance</i> | <p>Le Hub assurera la convocation et la coordination de haut niveau, notamment en favorisant les partenariats avec les communautés, la société civile, les gouvernements, le Fonds mondial, le PEPFAR, le secteur privé et d'autres acteurs.</p> <p>Le Hub sera chargé de piloter l'élaboration du plan de travail commun convenu, de suivre les résultats, d'intervenir si nécessaire pour identifier et combler les lacunes ou les faiblesses dans la mise en œuvre du plan de travail, et de soutenir la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA. Il jouera également un rôle important dans la coordination géographique et la supervision régionale.</p> | <p>Les Coparrainants seront responsables de la coordination des différents acteurs chargés de fournir la contribution du Programme commun de l'ONUSIDA aux domaines de résultats qu'ils dirigent. Ils peuvent faire rapport au CCP sur ces domaines et continueront de contribuer à la gouvernance globale du Programme commun de l'ONUSIDA par le biais de leur rôle au sein du CCP.</p> <p>Les équipes communes des Nations Unies géreront les relations au niveau des pays.</p> <p>Les Coparrainants mettront en œuvre les activités au niveau des pays financées par le mécanisme de financement commun.</p>                                                                                                               | <p>Les membres du Programme commun de l'ONUSIDA, acceptant des obligations réciproques de participation, devraient s'engager à respecter un plan de travail commun, accepter une responsabilité nommée pour les résultats convenus, rendre compte de ces engagements selon un cycle défini et participer à un processus d'escalade convenu lorsque les résultats sont insuffisants.</p>                             |
| <i>Données, redevabilité et objectifs</i>       | <p>L'estimation mondiale, la comparabilité dans le temps, la définition et le suivi des objectifs, ainsi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Les Coparrainants contribuent par des indicateurs spécialisés, une validation et une</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Le nouveau modèle proposé donne la priorité à une intégration plus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | <p>que les rapports publics devraient rester intégrés au sein du Hub.</p> <p>Les pays continuent de posséder, de valider et d'approuver les données nationales.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>analyse dans leurs domaines de mandat et sur les domaines de résultats qu'ils dirigent, ainsi qu'en collaborant avec les pays, les communautés et la société civile, et le Hub pour renforcer les données.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>complète des données, du suivi et des perspectives dirigés par la communauté à tous les niveaux. Les communautés et la société civile contribueront par des données, un suivi et des perspectives dirigés par la communauté pour aider à renforcer et à transformer le cadre de redevabilité.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Engagement et leadership communautaires</i> | <p>Le Hub jouera un rôle de soutien pour garantir que les communautés et la société civile conservent leur rôle établi dans la gouvernance mondiale (le maintien du financement de ce rôle étant un prérequis essentiel).</p> <p>Les communautés et la société civile auront également des rôles désignés au sein du Hub, aidant à façonner la conception et le développement futur des fonctions clé (par exemple, en co-décidant des priorités et des messages pour les espaces de leadership mondial dans le cadre de la fonction de plaidoyer), et auront un rôle important dans la co-définition de l'allocation des ressources mondiales. Tout rôle communautaire dans le fonctionnement du Hub sera conforme aux règles et règlements applicables de l'ONU en matière d'emploi.</p> | <p>Les Coparrainants doivent veiller à ce que les communautés et la société civile aient des rôles désignés dans la conception et la mise en œuvre des domaines de résultats stratégiques, ainsi que dans les équipes communes de l'ONU ou d'autres dispositifs de coordination nationale dirigés par eux, y compris l'allocation de ressources au niveau national. Ils continueront également à impliquer et à collaborer avec les communautés dans le développement de ressources normatives et techniques qui relèvent de leurs domaines de leadership.</p> <p>Les modèles nationaux différenciés pour le Programme commun de l'ONUSIDA donneront tous la priorité à l'engagement des communautés et de la société civile, y compris les personnes vivant avec le VIH et les populations clés et prioritaires, et le mécanisme de financement commun offrira un nouveau moyen de soutenir les partenariats et les consortiums qui incluent des activités dirigées par la communauté.</p> <p>Les Coparrainants travailleront également à renforcer l'engagement et le leadership communautaires au sein des structures de prestation et de gouvernance de leurs</p> | <p>L'engagement communautaire évoluera vers un modèle de co-leadership, où les communautés sont impliquées dès les premières étapes dans l'élaboration, la conduite et le suivi de la stratégie et des activités du Programme commun de l'ONUSIDA, en tant que partenaires égaux. Cette évolution doit être étayée par l'inclusion d'un nombre limité de rôles désignés et formels pour les communautés et la société civile, assortis de droits de décision et d'un accès aux ressources pour le travail d'expertise effectué dans ces rôles, plutôt que par la seule consultation.</p> <p>L'inclusion et le financement de ces postes offrent l'opportunité d'établir la norme de ce que signifient réellement le leadership et l'engagement communautaires et de la manière dont ils peuvent être renforcés au sein du Programme commun de l'ONUSIDA et au-delà.</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                       |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | institutions plus larges, et aideront à plaider en faveur d'un rôle plus fort pour les communautés et la société civile dans l'ensemble du système des Nations Unies. |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### Stratégie de marque

67. La marque actuelle de l'ONUSIDA est à la fois hautement reconnaissable et précieuse, mais aussi potentiellement déroutante, car le terme ONUSIDA, dans l'esprit de certains, en est venu à désigner le Secrétariat plutôt que le Programme commun. Le Groupe de travail recommande que la marque soit progressivement adaptée pour désigner, dans tous les cas, le Programme commun de l'ONUSIDA.
68. Pour une discussion sur les forces et les risques du nouveau modèle opérationnel proposé, ainsi que sur les autres options qui ont été examinées et rejetées par le Groupe de travail, voir l'Annexe 2.

## **Mission 2 : Un modèle de gouvernance mandaté par l'ONU qui préserve le rôle des communautés et de la société civile et assure la coordination, la redevabilité et le leadership continus de la riposte mondiale au VIH**

### Gouvernance actuelle de l'ONUSIDA

69. En tant que programme unique au sein du système des Nations Unies, le Programme commun de l'ONUSIDA utilise une approche innovante de la gouvernance. En 1995, l'ECOSOC (1995/2) a établi un programme commun de l'ONU avec un Secrétariat (dirigé par un Directeur exécutif) et le COC en tant que comité permanent, et a par la suite défini la composition du Conseil de coordination du Programme (CCP) (22 États membres, Coparrainants et cinq représentants des ONG). Le CCP a été autorisé par l'ECOSOC à établir des politiques et des priorités générales pour le Programme commun de l'ONUSIDA et à faire des recommandations aux organismes coparrainants. En vertu des résolutions en vigueur de l'ECOSOC, les Coparrainants et les représentants des ONG sont autorisés à s'exprimer au sein du CCP, mais n'ont pas le droit de vote.
70. Les résolutions initiales de l'ECOSOC établissant le Programme commun de l'ONUSIDA ont été réaffirmées et adaptées au cours des trois dernières décennies, car ces résolutions permettent une certaine flexibilité dans l'apport de changements au Programme commun. Le cadre actuel de l'ECOSOC a permis la réduction ou la cessation de certaines activités du Programme commun de l'ONUSIDA, la modification du modèle de financement et de l'équilibre des ressources entre le Secrétariat et les Coparrainants, des changements dans la liste des Coparrainants et le niveau d'implication individuelle des Coparrainants dans le Programme commun de l'ONUSIDA,

ainsi que la redistribution des fonctions entre le Secrétariat et d'autres agences de l'ONU aux niveaux régional et national.

71. Certains changements apportés au Programme commun de l'ONUSIDA ne peuvent toutefois pas être mis en œuvre sans une nouvelle résolution de l'ECOSOC. Par exemple, le conseiller juridique du CCP a indiqué qu'il serait inadmissible, au regard des dispositions des résolutions actuelles de l'ECOSOC, de supprimer un Secrétariat de l'ONU chargé de coordonner les activités liées au VIH de toutes les institutions des Nations Unies, de renoncer à la fonction de coordination de la riposte de l'ONU au VIH, de transférer le rôle de coordination à un autre programme ou institution de l'ONU, d'éliminer le CCP ou de modifier la composition actuelle du CCP et les droits de vote en son sein. Le CCP conserve l'autorité ultime sur les questions de politique et de budget.
72. Le Groupe de travail a évalué de manière approfondie la valeur d'un mandat de l'ECOSOC pour le travail commun de l'ONU sur le VIH. Ces avantages comprennent l'existence d'un lien formel entre la riposte mondiale au VIH et le système des Nations Unies (ce qui distingue la riposte au VIH des ripostes à la tuberculose, au paludisme ou aux maladies non transmissibles), un mandat des États membres, et une reconnaissance explicite du rôle des communautés et de la société civile dans la gouvernance de la riposte de l'ONU au VIH.

### **Modèle de gouvernance proposé par l'ONU**

73. Le Groupe de travail recommande que le CCP demeure l'organisme directeur du Programme commun de l'ONUSIDA. Le Groupe de travail recommande également la poursuite du mandat actuel de l'ECOSOC en matière de gouvernance. Comme indiqué précédemment, le Groupe de travail ne recommande pas actuellement de changement dans l'accueil ou l'arrangement administratif de la structure mondiale, bien qu'une étude plus approfondie des options réalisables et rentables soit conseillée.
74. Le Conseil devrait rester responsable de l'approbation du budget et du plan de travail du Programme commun de l'ONUSIDA et d'assurer la supervision et la reddition de comptes du Programme. Tel qu'approuvé par le Conseil, le budget inclurait à la fois les coûts de fonctionnement de base pour les activités aux niveaux mondial, régional et national, ainsi que des orientations pour l'allocation de fonds destinés à des activités catalytiques au niveau national par le biais d'un mécanisme de financement commun.
75. La redevabilité du Programme commun de l'ONUSIDA transformé devrait reposer sur un cadre de résultats et un plan de travail uniques couvrant le Hub, les dispositifs régionaux et nationaux, ainsi que les engagements pris par les Coparrainants. Il faut mettre davantage l'accent sur la redevabilité mutuelle au sein du Programme commun de l'ONUSIDA, et non uniquement sur la responsabilité au sein des institutions individuelles. Le plan de travail devrait identifier une partie responsable pour chaque résultat convenu, les ressources qui y sont affectées, la contribution attendue des autres partenaires et le calendrier de présentation des rapports.

76. Le Directeur exécutif devrait rester individuellement responsable devant le Conseil de la gestion du plan de travail commun, de l'intégrité des fonctions mondiales et de la performance du Programme commun de l'ONUSIDA dans son ensemble. Le CCP devrait suivre la performance du nouveau Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA, conformément aux pratiques standard du processus de suivi des résultats de l'ONU. Les Coparrainants devraient être responsables des engagements qu'ils acceptent dans le cadre de ce plan de travail et des ressources allouées par le biais des mécanismes du Programme commun. Les membres du Conseil devraient avoir la qualité pour soulever des préoccupations lorsque les engagements n'ont pas été tenus, y compris les membres représentant les communautés et la société civile, en s'appuyant sur le suivi mené par les communautés et les données générées par celles-ci.

## 2. Chaîne de redevabilité proposée

| Niveau                                       | Redevabilité principale                                                                                                                                    | Instrument clé                                                                                                     | Canaux de redevabilité                                                                                                             |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CCP</b>                                   | Orientation stratégique ; approbation du budget et du plan de travail ; supervision du Programme commun et du financement mutualisé.                       | Stratégie approuvée, plan de travail commun, budget, rapports de performance et financiers.                        | Demande des mesures correctives ; commande un examen indépendant ; traite les sous-performances persistantes au niveau du système. |
| <b>Directeur exécutif/structure mondiale</b> | Gestion des fonctions communes ; coordination du plan de travail collectif ; intégrité des données et des rapports.                                        | Cadre de résultats ; vue d'ensemble de la performance des agences et des pays ; rapport annuel consolidé.          | Soulève les contraintes non résolues auprès de la direction de l'agence et signale les problèmes importants au CCP.                |
| <b>Coparrainants</b>                         | Contribution stratégique au Programme commun ; réalisation des engagements techniques et de mise en œuvre désignés et utilisation des ressources allouées. | Missions, indicateurs, normes de service et rapports financiers convenus.                                          | Plan correctif ; remontée par la direction de l'agence ; visibilité auprès du CCP en cas de non-exécution persistante.             |
| <b>Responsables régionaux/nationaux</b>      | Coordination ; accès à l'expertise et au financement ; voix et agence communautaires ; rapports et remontée d'informations.                                | Termes de référence écrits ; plan de travail de l'équipe commune des Nations Unies ; examen national.              | Soutien régional ou mondial ; renvoi à la direction de l'agence ou à la structure mondiale.                                        |
| <b>Communautés/société civile</b>            | Co-crédation, suivi et contribution à la réalisation dans le cadre des rôles convenus.                                                                     | Participation à la gouvernance ; suivi dirigé par la communauté ; voies de retour d'information et de réclamation. | Rapports directs dans le cadre de l'examen national, de la gouvernance des fonds communs et des processus de redevabilité du CCP.  |

77. Pour une discussion sur les forces et les faiblesses du modèle de gouvernance proposé et sur les autres options de gouvernance envisagées et rejetées par le Groupe de travail (y compris les changements possibles dans les droits de vote au sein du CCP), voir l'Annexe 3.

### Mission 3 : Un modèle de financement pour soutenir la structure et les activités du modèle de gouvernance proposé

#### Méthodologie du Groupe de travail pour l'établissement des coûts du nouveau modèle

78. Le Groupe de travail a obtenu une assistance consultative pour les estimations de coûts des différents modèles et options à l'étude et a également reçu des informations budgétaires du Secrétariat de l'ONUSIDA ainsi que des Coparrainants. Le Groupe de travail fournit des estimations des fourchettes de ressources du Programme commun de l'ONUSIDA transformé, avec l'espoir que le CCP détermine les objectifs ultimes de budgétisation et de mobilisation des ressources à la suite de ses délibérations et de sa surveillance du processus de transition.

79. Les principaux déterminants du coût du nouveau modèle comprennent : (a) la taille du financement commun pour le travail au niveau des pays ; (b) la taille déterminée par la fonction de la plateforme, y compris la présence de la plateforme aux niveaux national et

régional ; (c) les coûts de personnel associés, ce poste représentant actuellement la grande majorité des coûts du Programme commun de l'ONUSIDA. L'accessibilité financière du Programme commun de l'ONUSIDA transformé dépendra dans une large mesure des fonctions convenues, des niveaux de personnel, du calendrier de transition et du financement confirmé.

80. Le degré de réduction des effectifs et le rythme de la transition ont une incidence importante sur les coûts associés au nouveau modèle, les paiements de séparation étant légalement requis dans le cadre des obligations contractuelles. Une réduction plus rapide et plus importante des effectifs du Secrétariat serait associée à des coûts de transition plus élevés en 2027, car les coûts de séparation et de transition seraient concentrés dans les premières phases de la transition, tandis qu'une intégration progressive des fonctions actuelles du Secrétariat aux niveaux national et régional répartirait les coûts de transition sur une plus longue période et atténuerait le financement nécessaire en 2027 (des exercices de transition et de réduction des effectifs comparables au sein des Nations Unies indiquent que les coûts de départ par membre du personnel s'élèvent en moyenne à 100 000 \$ US, bien que les coûts de séparation réels dépendent des droits accumulés ainsi que de la viabilité d'autres mesures d'économies, telles que les départs à la retraite, les réaffectations, les expirations de contrats ou la prise en charge par d'autres agences).

### **Modèle de financement proposé**

81. Le Groupe de travail indique que le CCP devra gérer trois ensembles de coûts : les dépenses ponctuelles associées au processus de changement, les exigences opérationnelles provisoires progressives et les coûts d'exploitation annuels à plus long terme.
82. Le financement nécessaire pour le processus de transition devra couvrir la séparation et la réaffectation, les services administratifs et la mise en place du financement, le recrutement des dirigeants et l'aide au changement, les systèmes, données et rapports, les locaux et les obligations légales, le renforcement et le transfert des capacités, ainsi qu'un chevauchement limité.
83. En utilisant à des fins de planification l'estimation supposée de 100 000 \$ US par séparation payée, on estime que 50 séparations payées entraîneraient des coûts de transition de 5 millions de \$ US, 100 séparations coûteraient 10 millions de \$ US et 150 séparations coûteraient 15 millions de \$ US, chaque tranche de 10 séparations supplémentaires nécessitant des dépenses de 1 million de \$ US. Pour rappel, il ne s'agit que de chiffres indicatifs qui n'ont pas vocation à préfigurer les décisions concernant la taille de la plateforme, qui sera déterminée par le CCP à travers une analyse systématique et factuelle des fonctions et des besoins en ressources associés. En raison des coûts substantiels qui pourraient être associés au processus de transition, le Groupe de travail estime qu'il serait prudent de supposer que les dépenses en 2027 se situeront probablement dans la fourchette du budget total actuel du Programme commun de l'ONUSIDA de 85 millions de \$ US. Selon le rythme auquel les départs de personnel se produisent, les besoins en dépenses mensuelles pourraient commencer à diminuer

vers la fin de 2027. Une réserve de 20 millions de \$ US est en place et nécessite l'approbation du CCP.

84. Afin de contribuer à une prise de décision saine par le CCP sur la budgétisation nécessaire pour la transition, les opérations en cours pendant le processus de transition et l'état d'équilibre post-transition, le Secrétariat et les Coparrainants devraient préparer conjointement un plan chiffré détaillé indiquant les coûts de fonctionnement annuels, les effectifs par fonction, les passifs vérifiés, le calendrier de mise en œuvre et les besoins en capacités. Cet effort conjoint devrait mener à la transmission de rapports au CCP qui identifient le financement confirmé ainsi que les lacunes prévues et établissent des règles pour ajuster le rythme et la portée du processus de changement si le financement est insuffisant. Une vérification indépendante et des décisions claires du Conseil devraient soutenir l'approbation des effectifs, des modalités de financement et des engagements de transition, assurant ainsi la continuité des interventions.
85. Certains bailleurs de fonds participant à la consultation multipartite ont proposé un financement annuel pour le Programme commun de l'ONUSIDA à hauteur de 25 à 35 millions de \$ US. Le Groupe de travail dans son ensemble estime qu'une enveloppe budgétaire aussi faible n'est pas viable, car elle ne permettrait pas au Programme commun de l'ONUSIDA de remplir ses fonctions clés ou de répondre aux besoins et aux attentes des pays bénéficiaires des interventions, des personnes vivant avec le VIH et affectées par celui-ci, ou des partenaires stratégiques mondiaux.
86. À mesure que des gains d'efficacité seront réalisés au cours du processus de transition, la taille du budget diminuera progressivement. Le Groupe de travail prévoit que le budget permanent post-transition pour le Programme commun de l'ONUSIDA pourrait se situer entre 35 et 50 millions de \$ US par an d'ici 2030.
87. Bien que le Groupe de travail s'attende à ce que l'enveloppe de financement du Programme commun de l'ONUSIDA soit finalement inférieure au budget annuel actuel de 63 millions de \$ US (et à l'empreinte budgétaire totale de 85 millions de \$ US mobilisée au niveau central par le Secrétariat), il met en garde contre l'adoption d'une mentalité de rareté et de réduction des effectifs. Le Groupe de travail estime que le Programme commun de l'ONUSIDA transformé, avec une structure rationalisée, une approche recentrée et un nouvel engagement à travailler comme « une seule ONU », représentera une proposition de valeur convaincante auprès des bailleurs de fonds traditionnels de l'ONUSIDA.
88. Le nouveau modèle offre également l'occasion de diversifier le vivier de bailleurs de fonds pour le Programme commun de l'ONUSIDA, en particulier à la lumière de l'engagement croissant des pays bénéficiaires des interventions à contribuer financièrement aux travaux du Programme. Le Groupe de travail rappelle aux États membres que le financement total nécessaire pour mettre en œuvre la transformation équivaudrait à peine à 0,5 % ou moins des montants totaux dépensés pour le VIH dans les pays à revenu faible ou intermédiaire en 2025. Compte tenu de la valeur stratégique indispensable du Programme commun de l'ONUSIDA, le Groupe de travail estime que ce montant représente un excellent retour sur investissement et qu'il est éminemment

réalisable. Bien que les futurs budgets annuels puissent être inférieurs au budget de 2026, le Groupe de travail encourage le CCP et le Programme commun de l'ONUSIDA à planifier la mobilisation et l'utilisation stratégique de revenus supplémentaires si ceux-ci sont disponibles, et lorsqu'ils le seront.

89. Le Groupe de travail propose que le Programme commun de l'ONUSIDA fonctionne dans le cadre d'un budget annuel unique, en tenant compte de toutes les ressources, y compris celles mobilisées par les Coparrainants.
88. Le Groupe de travail propose qu'une réserve de financement soit mise en place pour soutenir les activités du Programme commun de l'ONUSIDA au niveau des pays. Conformément au mandat de l'ECOSOC, le CCP devrait fournir une orientation stratégique et une supervision du mécanisme de financement commun. Le financement commun pourrait être assuré par l'intermédiaire d'un UBRAF. Le CCP pourrait également envisager de placer le mécanisme commun au sein du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies, le Centre d'expertise des Nations Unies sur le financement commun, qui a transféré en 2025 1,06 milliard de \$ US à 42 entités des Nations Unies pour soutenir des programmes dans 115 pays.
89. Quel que soit le mécanisme que le CCP choisit d'approuver, la répartition et l'allocation des fonds mis en commun doivent être déterminées par l'application factuelle de critères clairs et transparents. Le Groupe de travail recommande que, sous réserve de l'orientation stratégique et de l'approbation du Conseil, les décisions concernant l'attribution et le décaissement des fonds du mécanisme commun soient prises en collaboration par la plateforme, les Coparrainants et les représentants de la communauté et de la société civile, le CCP conservant le dernier mot sur la façon dont les fonds mis en commun sont alloués. Reflétant des engagements plus larges à soutenir le leadership et l'engagement communautaires dans la Stratégie mondiale de lutte contre le sida et la Déclaration politique de 2026 sur le VIH/sida, le fonds commun devrait explicitement permettre le financement direct d'organisations et d'initiatives communautaires, aux côtés d'activités menées par des Coparrainants, des gouvernements nationaux ou d'autres entités.
90. La Directrice exécutive devrait rester responsable de la communication d'informations financières et de performance précises et en temps utile au CCP, y compris en ce qui concerne le mécanisme de financement commun. Des audits internes et externes devraient être effectués et signalés de manière transparente, conformément aux règles et normes de comptabilité et de redevabilité applicables. Le CCP devra accorder une attention particulière à la gouvernance financière, à la transparence et à la redevabilité pendant la période de transition.
91. Le Secrétariat a également informé le Groupe de travail des autres mesures de génération de revenus et de promotion de l'efficacité qu'il a prises, notamment le transfert d'un nombre important de membres du personnel vers des lieux moins coûteux en dehors de Genève et la location de la majeure partie du siège de Genève à d'autres partenaires des Nations Unies. Le Groupe de travail encourage la poursuite de l'exploration de mesures de promotion de l'efficacité, y compris des options de services

administratifs potentiels pour la plateforme qui pourraient réduire davantage les frais généraux et le leadership d'un nouveau Directeur exécutif en vue de créer une culture qui donne la priorité à l'efficacité.

#### **Mission 4 : Calendrier avec étapes clés pour le processus de transition et d'intégration**

92. Un processus de transformation a déjà commencé au sein du Programme commun, avec l'adoption par le CCP du modèle opérationnel révisé. Le Groupe de travail propose que son processus recommandé pour la poursuite de la transformation commence immédiatement, mais cela doit être compris comme un processus qui prendra du temps. Le Groupe de travail envisage 2027 comme une année de transition critique. À cet égard, le Groupe de travail est conscient de la maxime selon laquelle nous devrions « ne pas faire de mal » alors que nous travaillons à faire évoluer un programme qui s'est avéré si efficace. La riposte mondiale au VIH continue de se remettre de la perturbation aiguë des services associée à la réduction de l'aide des bailleurs de fonds en matière de VIH, et plusieurs pays sont confrontés à la perspective des prochaines transitions financières liées au Fonds mondial. Dans ce contexte, le processus de transformation de l'ONUSIDA devrait veiller à éviter d'intensifier le chaos dans la riposte.
93. La transition devrait être séquencée en fonction du niveau de préparation fonctionnelle plutôt que d'un calendrier organisationnel uniforme. Les besoins, les capacités et les priorités des pays devraient être la principale considération pour déterminer le rythme et la nature de la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA. La capacité existante ne doit pas être retirée tant que l'arrangement convenu n'a pas un propriétaire désigné, un mandat défini, des ressources suffisantes, une norme de service opérationnelle et une voie de redevabilité. Une attention particulière devrait être accordée au soutien technique, à la coordination nationale, au financement communautaire, aux garanties pour la voix, l'agence et les droits humains des personnes vivant avec le VIH et des populations clés et prioritaires, et au leadership dans les domaines stratégiques clés (par exemple, les ripostes et les financements nationaux durables), surtout où un écart entre le transfert institutionnel et le niveau de préparation opérationnelle serait ressenti le plus directement par les pays et les communautés. La poursuite de l'évolution de la présence du Programme commun dans les pays ne devrait être envisagée qu'avec la participation active des gouvernements, des communautés et des autres acteurs nationaux dans l'élaboration de ce processus.
94. Le Groupe de travail envisage un déroulement de la transition selon deux axes. La transition vers une nouvelle architecture institutionnelle (transition organisationnelle) se fera par étapes sur une période de 12 mois, le nouveau modèle devant être pleinement en place d'ici la fin de 2027 (si nécessaire, la période de transition peut être prolongée de six mois). Les transitions dans les arrangements au niveau des pays se produiront selon un calendrier différent, avec des évaluations des capacités nationales et une sensibilisation des acteurs nationaux à partir du premier trimestre 2027. Le Groupe de travail s'attend à ce que le transfert des fonctions au niveau des pays conformément à la nouvelle orientation proposée soit effectué dans de nombreux pays, voire dans la plupart d'entre eux, en 2027. Toutefois, cette présence au niveau des pays dans d'autres

contextes continuera d'évoluer. À nouveau, la manière et le calendrier de la transition au niveau des pays dépendront essentiellement des besoins et des préférences exprimés par les gouvernements nationaux et les partenaires communautaires dans les pays concernés.

### **Transition vers une nouvelle architecture pour un Programme commun de l'ONUSIDA transformé**

95. L'annexe 4 fournit une description détaillée du processus de transition envisagé par le Groupe de travail, en notant les actions clés nécessaires par trimestre. La transition organisationnelle vers une nouvelle architecture pour le Programme commun de l'ONUSIDA se déroulera selon les phases suivantes :

- *Phase Zéro (T4 2026 – T1 2027)* : Dans cette phase, le CCP prendra les décisions requises pour approuver et lancer le processus de transition. Des décisions clés pour la plateforme seront nécessaires (telles que le nom, les services administratifs), le recrutement d'un nouveau responsable devra commencer, un budget de transition devra être approuvé, des critères devront être convenus pour l'évaluation des capacités recommandées, une équipe de travail sur la transition (comprenant les Coparrainants, la plateforme et les principaux acteurs du Programme commun) devra être créée, les futures orientations de présence régionale devront être déterminées et un processus inclusif et fondé sur des données probantes pour déterminer la présence future au niveau national devra être lancé.
- *Phase 1 (T1 – T2 2027)* : Au début de 2027, le leadership des domaines de résultats stratégiques complétés par une nouvelle division du travail au sein du Programme commun sera convenu, un nouveau chef du Programme commun de l'ONUSIDA devrait être en place, les scénarios budgétaires devraient être chiffrés, les critères de présence dans les pays et le modèle de point d'entrée devraient être identifiés, et les évaluations des capacités des Coparrainants et des systèmes nationaux devraient commencer.
- *Phase 2 (T2 – T3 2027)* : À la mi-2027, la plateforme deviendra opérationnelle, le mécanisme de financement commun sera activé et le processus visant à pourvoir les postes de la communauté et de la société civile au sein de la plateforme sera convenu et lancé. Des transitions fondées sur des critères de présence régionale auront lieu ; lorsque cela sera possible, des évaluations des capacités pour la présence au niveau des pays seront effectuées ; et les premières transitions dans les pays auront lieu une fois que le niveau de préparation aura été confirmé et que les plans de transition auront été convenus avec les gouvernements et les communautés.
- *Phase 3 (T3 – T4 2027)* : Les dispositions en matière de gouvernance et de redevabilité seront confirmées, un nouveau budget permanent sera approuvé, les processus de transition de la présence régionale et nationale se poursuivront et l'intégration des fonctions de co-crédation communautaire dans la plateforme commencera.

### **Transition au niveau national basée sur l'état de préparation**

96. Le processus de transition de la présence du Programme commun de l'ONUSIDA au niveau des pays débutera au premier trimestre de 2027, mais la date de fin de ce processus de transition variera selon le contexte national. Le leadership du CCP dans ce processus sera essentiel, garantissant la désignation des engagements des Coparrainants ainsi que la publication d'une division du travail dans chaque pays, et identifiant une expertise ou une capacité supplémentaire au sein du système des Nations Unies susceptible de soutenir la riposte mondiale au VIH.
97. Au fil des transitions pays par pays, les capacités seront configurées pour préserver les relations clés afin d'assurer une réponse efficace au VIH. Les fonctions ne seront transférées qu'en cas de validation du fait qu'une entité réceptrice désignée possède le mandat, la capacité, les ressources et les normes de redevabilité pour poursuivre la fonction. Chaque pays se verra attribuer un responsable VIH, et le suivi des expériences nationales éclairera l'adaptation du modèle permanent au besoin. Les points de vue des gouvernements chargés de la mise en œuvre ainsi que des communautés et de la société civile seront essentiels à un suivi et à une adaptation efficaces, soulignant la nécessité d'introduire rapidement les mécanismes d'engagement communautaire proposés au niveau national.

### **Considérations clés relatives au processus de transition/transformation**

98. La transition nécessitera un leadership clair, ferme et audacieux. Le mandat de l'actuelle Directrice exécutive de l'ONUSIDA expire à la fin de 2026. Ayant exercé sa mission dans un moment de grand défi, elle mérite d'être remerciée et reconnue pour avoir entamé le processus de transformation du Programme commun. Le Groupe de travail exprime également sa sincère gratitude pour le haut niveau de coopération et d'assistance qu'il a reçu de la Directrice exécutive et de son personnel d'une grande compétence.
99. Le Groupe de travail recommande la désignation d'un nouveau Directeur exécutif dans le cadre de conditions claires et d'un nouveau mandat du CCP en vue de superviser le processus de poursuite de la transformation. Le Groupe de travail ne prend pas position quant à la question de savoir si le responsable de la transition devrait être un Directeur exécutif permanent ou un dirigeant intérimaire, les opinions étant nombreuses au sein du Groupe de travail à ce sujet, qui devra être tranché par le CCP.
100. Indépendamment de la décision prise par le CCP, le recrutement doit donner la priorité à la recherche d'un ou de plusieurs dirigeants capables de servir efficacement de gestionnaire et de directeur de la transition pour le travail de fond du Programme commun de l'ONUSIDA pendant le processus de transition. Le nouveau dirigeant devra accorder la priorité à la relance d'une véritable philosophie d'appropriation et de redevabilité partagées au sein du Programme commun. À l'avenir, les performances du dirigeant du Programme commun de l'ONUSIDA devraient faire l'objet d'une évaluation régulière par le CCP, conformément aux pratiques standards dans le cadre du processus d'évaluation des performances des Nations Unies.

101. Le Groupe de travail propose qu'une équipe de travail sur la transition, comprenant les Coparrainants, la plateforme et les principaux acteurs du Programme commun, en particulier les communautés et la société civile ainsi que les gouvernements chargés de la mise en œuvre des interventions, et sous la direction du nouveau Directeur exécutif, supervise et dirige le processus interne de transition et de transformation. Cette équipe de travail sur la transition entreprendra les analyses nécessaires (notamment la cartographie des fonctions et des besoins en personnel associés, l'élaboration d'un calcul détaillé des coûts de différents scénarios, la proposition de méthodes d'administration et d'appropriation conjointes du nouveau mécanisme de financement commun, l'élaboration de critères pour les transitions des pays, la conception de nouveaux rôles et mécanismes de co-leadership communautaire, etc.) en vue de permettre au Conseil de prendre des décisions clés en temps opportun. L'équipe de travail devrait rendre compte régulièrement au Bureau du CCP.
102. Non seulement cette équipe de travail pilotera le processus de transition, mais elle constituera également une première étape importante vers un changement de culture au sein du Programme commun de l'ONUSIDA qui donne la priorité à l'appropriation conjointe, à la redevabilité collective et au travail transparent en tant qu'ONU unique. En particulier, l'équipe de travail, sous le soutien actif et le leadership du nouveau dirigeant, peut contribuer à faire en sorte que la transition organisationnelle aboutisse à une véritable transformation du Programme commun de l'ONUSIDA.
103. Aucun nouveau Directeur exécutif, aussi talentueux ou engagé soit-il, ne peut conduire seul la transformation du Programme commun de l'ONUSIDA. Le CCP et le Secrétaire général de l'ONU devront fournir un soutien clair et indéfectible à la transformation du Programme commun. Les hauts dirigeants des organismes coparrainants doivent participer activement au processus de transition.

## Conclusion

104. Un nouveau jour s'est levé pour la riposte mondiale au VIH. Après des décennies de progrès historiques dans la réduction des nouvelles infections à VIH et des décès liés au sida, les pays et les communautés continuent de se remettre des perturbations et du chaos associés aux récentes réductions brutales du financement et à la détérioration des conditions des droits humains et de l'égalité des genres. Dans le même temps, la capacité du monde à mettre fin au sida n'a jamais été aussi grande, avec de nouveaux outils puissants de prévention et de traitement du VIH et une capacité substantielle développée entre les pays et les communautés. La fin du sida en tant que menace pour la santé publique est en vue, mais le monde n'atteindra cette étape que s'il fait un usage optimal des ressources à sa disposition, y compris le leadership des personnes vivant avec le VIH et affectées par celui-ci.
105. Depuis plus de 30 ans, le Programme commun de l'ONUSIDA joue un rôle de leader et de catalyseur essentiel pour une riposte au VIH plus forte, plus fondée sur des données probantes et sur les droits humains, et plus centrée sur les personnes et sur le genre. Toutefois, l'aube d'un nouveau jour dans la riposte mondiale au VIH signifie également

que le Programme commun de l'ONUSIDA lui-même doit évoluer pour être en mesure de piloter les efforts mondiaux visant à mettre fin au sida.

106. Le Groupe de travail estime que son plan de transformation permettra au Programme commun de l'ONUSIDA de répondre aux attentes. Le nouveau modèle donne la priorité au travail au niveau des pays, rationalise et recentre la plateforme pour agir là où elle apporte le plus de valeur, renforce le leadership dans les domaines de résultats clés définis dans la stratégie mondiale de lutte contre le sida, élimine les chevauchements et les doublons au sein du Programme, accélère l'intégration des travaux liés au VIH de l'ONU dans les systèmes nationaux et communautaires, et renforce la co-crédation et le co-leadership communautaires dans tous les éléments des travaux de l'ONU sur le VIH. Le nouveau modèle offre la possibilité d'exploiter pleinement l'étendue inégalee de l'expertise multisectorielle du Programme commun de l'ONUSIDA pour aider les pays, les communautés et les autres partenaires stratégiques à atteindre les objectifs mondiaux de lutte contre le sida. Bien que le Groupe de travail comprenne un large éventail d'expertises et d'opinions et que chacun de ses membres ne soit pas pleinement en phase avec chaque recommandation, ce rapport reflète la large convergence au sein du Groupe de travail sur la voie à suivre.
107. Les nouveaux arrangements institutionnels décrits dans le présent rapport constituent, de l'avis du Groupe de travail, une étape clé vers l'optimisation de l'efficacité du Programme commun de l'ONUSIDA. Toutefois, la promesse de ces changements proposés ne se concrétisera pleinement que s'il y a également un véritable changement de culture au sein du Programme commun de l'ONUSIDA en tant que tel. Il s'agit d'un moment critique pour relancer la philosophie originale de l'ONUSIDA, afin de garantir que l'ensemble du système des Nations Unies travaille main dans la main pour tenir ses engagements liés au VIH.
108. L'objectif principal du Groupe de travail a été de tracer la voie à suivre pour optimiser la capacité du système des Nations Unies à diriger les efforts mondiaux visant à mettre fin au sida. Dans le même temps, le Groupe de travail estime qu'un Programme commun de l'ONUSIDA transformé peut servir d'inspiration au-delà du domaine du VIH. Alors que le système des Nations Unies au sens large est engagé dans un effort historique de réforme et de réinvention, le Groupe de travail estime que le Programme commun de l'ONUSIDA transformé, rationalisé et stratégiquement ciblé peut faire office de pionnier et de modèle de solidarité dans la gouvernance mondiale de la santé et pour une ONU plus juste et plus efficace.

## Points de décision proposés

### **Le Conseil de coordination du Programme est invité à :**

109. *Approuver* le rapport final du Groupe de travail du Conseil de Coordination du Programme sur la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA dans le système des Nations Unies et au-delà (UNAIDS/PCB/(EM)/6.2), y compris le plan final qui y figure, et *demande* à la présidence du CCP de le transmettre, y compris les décisions du Conseil qui s'y rapportent, à l'ECOSOC ;

110. *Demander* à la Directrice exécutive et au Comité des organisations coparrainantes d'élaborer le mandat d'une équipe de travail sur la transition du Programme commun, composée de représentants du Secrétariat et des organismes coparrainants, nommés par leurs agences respectives, et de le présenter pour approbation au Conseil de coordination du Programme lors de sa 59e session, afin de mettre en œuvre le plan final tel que convenu par le Conseil de coordination du Programme ;
111. *Demander* à la Directrice exécutive et au Comité des organisations coparrainantes d'inclure deux représentants de la communauté nommés par des organisations non-gouvernementales dans l'équipe de travail sur la transition du Programme commun ;
112. *Demander* à la Directrice exécutive et au Président du comité des organisations coparrainantes de fournir une mise à jour sur la mise en œuvre du plan final lors de la 59e réunion du Conseil de coordination du Programme ;
113. *Appeler* à l'engagement immédiat du processus de sélection accéléré pour le prochain Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA ;
114. *Demander* au Bureau du CCP d'engager le processus de sélection accéléré et de présenter le processus ainsi que les termes de référence du Comité de recherche pour la nomination du Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA au Conseil de coordination du Programme lors de sa 59e réunion.
115. Demander au Bureau du CCP de préparer les termes de référence du Directeur exécutif du Programme commun de l'ONUSIDA et de présenter ces termes de référence au Conseil de coordination du Programme pour approbation intersessions avant le 1er février 2027

[Annexes à suivre]

## Annexe 1. Composition du Groupe de travail du CCP

Les membres du Groupe de travail siègent à titre individuel.

### Co-facilitateurs du Groupe de travail

#### **MURPHY, FIONNUALA**

Fionnuala est une leader de la société civile forte de plus de deux décennies d'expérience à l'intersection du VIH, de la justice en matière de santé et des droits humains. Elle occupe actuellement le poste de directrice associée du plaidoyer chez Frontline AIDS, un partenariat mondial d'organisations communautaires et de la société civile œuvrant pour mettre fin au sida. Elle avait auparavant travaillé notamment chez Harm Reduction International, ActionAid et Youth STOPAIDS. Elle a rejoint la délégation des ONG du CCP en janvier 2024, dirigeant initialement les travaux de la délégation sur la poursuite de la riposte au VIH au-delà de 2030. Depuis début 2025, elle est le point focal de la délégation sur la transition de l'ONUSIDA. Elle s'efforce de préserver les fonctions essentielles du Programme commun pendant une période difficile pour les communautés de première ligne et la riposte mondiale au VIH.

#### **PHAAHLA, JOE**

Le Dr M.J. Phaahla est vice-ministre de la Santé en Afrique du Sud depuis juillet 2024. Il a précédemment occupé le poste de ministre de la Santé de 2021 à 2024. Médecin fort d'une longue carrière dans la fonction publique, il a piloté d'importants efforts nationaux en matière de santé pendant et après la pandémie de COVID-19 et a supervisé les réformes nationales clés en matière de santé ainsi que le renforcement des systèmes de santé publique. Avant d'entrer au gouvernement national, il a travaillé pendant une décennie dans la pratique clinique de première ligne, devenant surintendant médical principal, et a servi en tant que membre du conseil exécutif pour la santé dans le Limpopo de 1994 à 1997. Le Dr Phaahla a occupé plusieurs postes de direction dans le secteur de la santé, dont deux mandats en tant que vice-ministre de la Santé de 2014 à 2021, et a également été leader d'organisations anti-apartheid du secteur de la santé comme la NAMDA.

#### **RAE, BOB**

Bob Rae a été ambassadeur et représentant permanent du Canada auprès des Nations Unies à New York de 2020 à 2025. Il a été président de l'ECOSOC en 2024 et 2025. Il a également été envoyé spécial du premier ministre canadien Justin Trudeau sur le Myanmar et sur les questions relatives aux réfugiés et à l'aide humanitaire de 2017 à 2020. M. Rae a été premier ministre de l'Ontario de 1990 à 1995 et chef par intérim du Parti libéral du Canada de 2011 à 2013.

### Membres du Groupe de travail

#### **BAINS, ANURITA**

Anurita Bains est une dirigeante de premier plan de la santé mondiale forte de plus de 20 ans d'expérience dans des rôles mondiaux, régionaux et nationaux dans le secteur des Nations Unies et du développement. Actuellement, Anurita est directrice associée du

programme mondial de santé de l'UNICEF. Elle pilote les efforts de l'organisation visant à mettre fin au sida chez les enfants et les adolescents et à renforcer la santé et les droits en matière de sexualité et de procréation des jeunes et des adolescents. Elle a occupé au fil de sa carrière des postes de dirigeante au sein de l'UNICEF, du Fonds mondial, de la CHAI (Rwanda) et de l'Envoyé des Nations Unies pour le sida en Afrique. Elle est administratrice du Graça Machel Trust et ancienne journaliste reconnue. Dans tous les rôles de leadership qu'elle a occupés, elle a défendu l'égalité des genres, l'équité en santé et la justice sociale avec passion et détermination.

### **BIGGS, XAVIER**

Xavier Biggs est un spécialiste du suivi et de l'évaluation et un partisan de la riposte mondiale au VIH doté d'une vaste expérience en matière d'informations stratégiques, de gestion de la performance des programmes et de systèmes de redevabilité pilotés par les communautés. En tant que responsable du suivi et de l'évaluation chez Jamaica AIDS Support for Life (JASL), il dirige des systèmes axés sur les données qui renforcent la prestation de services, améliorent les résultats pour les bénéficiaires et alignent les programmes nationaux sur les objectifs mondiaux. Il a été délégué des ONG auprès du CCP de l'ONUSIDA pour la région ALC (2023–2025), faisant progresser l'engagement communautaire et la politique de riposte au VIH fondée sur les droits.

### **CASTELLANOS, ERIKA**

Erika Castellanos est une femme trans vivant avec le VIH originaire du Belize et résidant aux Pays-Bas. Travailleuse sociale de profession, Erika a rejoint GATE en avril 2017 en tant que Directrice des programmes. En 2022, elle a été nommée Directrice exécutive par intérim, avant de devenir Directrice exécutive en 2023.

### **CHUMA, AENEAS**

Aeneas C. Chuma, de nationalité zimbabwéenne, compte plus de 30 années de service au sein du système des Nations Unies. Au cours de cette période, il a œuvré dans plusieurs régions et pays à différents titres, notamment en tant que Secrétaire général adjoint et Représentant spécial adjoint du Secrétaire général pour la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) (2012–2014), Directeur général adjoint et Directeur régional pour l'Afrique à l'OIT (2014–2016), et Directeur régional pour l'Afrique orientale et australe à l'ONUSIDA (2020–2021).

### **GRECO, DIRCEU BARTOLOMEU**

Dirceu Bartolomeu Greco, MD, PhD, est professeur émérite de bioéthique et de maladies infectieuses à l'Université fédérale du Minas Gerais (UFMG), au Brésil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le domaine du VIH/sida et d'autres maladies infectieuses, il a été directeur du département brésilien des IST, du sida et de l'hépatite virale au ministère de la Santé (2010–2013). Il a présidé la Société brésilienne de bioéthique (2017–2021) et a été membre du Comité international de bioéthique de l'UNESCO (2018–2025).

### **HU, YIYUN**

Yiyun Hu, MD, est directeur de la division des échanges et de la coopération du Centre national de contrôle et de prévention du sida/des MST pour le compte du Centre chinois de

contrôle et de prévention des maladies (NCAIDS). Il possède plus de 20 ans d'expérience dans des programmes nationaux et internationaux de contrôle et de prévention du sida.

### **KAZATCHKINE, MICHEL**

Michel Kazatchkine est un médecin, diplomate et avocat français principalement connu pour son travail sur les questions internationales de traitement du sida. De février 2007 à mars 2012, il a été directeur du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Le 20 juillet 2012, le Secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon, l'a nommé Envoyé spécial des Nations Unies pour le VIH/sida en Europe de l'Est et en Asie centrale.

### **MAHANTY, BINOD**

Binod Mahanty est un expert en santé publique fort d'une formation scientifique et d'une vaste expérience dans la prévention et la prise en charge, l'épidémiologie ainsi que le suivi et l'évaluation du VIH. Il a travaillé avec des gouvernements nationaux, les Nations Unies, des agences bilatérales (Agence allemande de coopération internationale (GIZ)), les Centers for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis et la United States Agency for International Development (USAID), le PEPFAR, ainsi que des organisations de la société civile et des institutions universitaires.

### **PIÑEIRÚA MENÉNDEZ, ALICIA**

Alicia Piñeirúa Menéndez, MD, MPH, est médecin spécialiste des maladies infectieuses et chercheuse en santé publique avec plus de 13 ans d'expérience progressive au carrefour des soins cliniques du VIH, de la mise en œuvre de programmes nationaux, de la production de données probantes et de la gouvernance institutionnelle au Mexique. Elle travaille en tant que chercheuse associée et présidente technique du Consortium de recherche en santé (CISIDAT) depuis 2023.

### **TAYERI, KATAYOUN**

Katayoun Tayeri est consultante au ministère de la Santé iranien, avec 22 ans d'expérience clinique et administrative dans le domaine du VIH/sida. En tant que membre du comité scientifique national sur la prise en charge et le traitement du VIH/sida, elle a été étroitement impliquée dans l'élaboration et la révision des directives nationales et mondiales sur la prise en charge et le traitement du VIH/sida.

### **THIAM, SAFIATOU**

Safiatou Thiam est médecin titulaire d'une maîtrise en santé publique, avec plus de 25 ans d'expérience professionnelle dans l'administration de la santé publique et l'élaboration des politiques aux niveaux national et international en tant que ministre de la Santé du Sénégal et Secrétaire exécutive du Conseil national du sida.

### **WYSOCKI, PIOTR**

Piotr Wysocki est actuellement chef de l'Unité de coopération internationale au Centre national du sida, l'agence du ministère de la Santé polonais. Il travaille dans le secteur de la santé depuis 20 ans, notamment sur les maladies infectieuses et le VIH/les IST.

Depuis 2014, il est représentant de la Pologne au sein du Conseil de coordination du Programme de l'ONUSIDA.

**YILLA, MAMADI**

Le Dr. Mamadi Yilla, PhD, est membre du Senior Executive Service du gouvernement américain et est actuellement sous-secrétaire adjointe à la politique de santé et à la diplomatie de la santé. Avant de rejoindre le Département d'État, le Dr. Yilla a travaillé pour les Centers for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis en tant que chercheuse en immunologie, améliorant les outils de diagnostic des maladies infantiles évitables par la vaccination.

## Annexe 2. Forces et risques du nouveau modèle opérationnel proposé et des options alternatives examinées et rejetées par le Groupe de travail

### **Forces, faiblesses potentielles et risques des options de modèle opérationnel proposées**

Bien que le modèle opérationnel révisé approuvé par le CCP se réfère aux quatre fonctions clés comme appartenant au Secrétariat, le Groupe de travail convient que ces quatre fonctions clés relèvent bien du Programme commun dans son ensemble. En préservant les quatre fonctions clés, le nouveau modèle proposé distingue la coordination et le leadership de la mise en œuvre.

Les options décrites ici en ce qui concerne la taille et la portée de la plateforme présentent à la fois des possibilités de rationaliser et de renforcer l'intégration dans l'ensemble du Programme commun de l'ONUSIDA ainsi que différents risques. Bien que le Groupe de travail soit convenu de l'importance de rationaliser davantage la plateforme, cette structure nécessitera suffisamment de personnel, de ressources et de sérieux pour assumer les fonctions clés définies par le Groupe de travail. Puisque les enveloppes budgétaires sont inévitablement limitées, le Groupe de travail reconnaît en outre que les ressources de la plateforme devront également être équilibrées avec les ressources pour les activités catalytiques au niveau des pays et le soutien technique des agences participantes.

Grâce à ses vastes consultations avec les parties intéressées, le Groupe de travail a été informé que le modèle de transition proposé doit être innovant et ne pas simplement apparaître comme une version réduite du statu quo. Le Groupe de travail est convaincu que le modèle proposé répond à ce critère. La baisse du soutien des bailleurs de fonds au VIH et à d'autres priorités en matière de santé et de développement pose un risque pour la viabilité du modèle proposé, bien que le Groupe de travail (comme expliqué ci-dessous dans sa discussion sur la mission 3) estime que le modèle suggéré représentera une proposition de valeur convaincante pour les bailleurs de fonds existants et nouveaux du Programme commun.

Le modèle proposé est aligné sur les efforts de réforme en cours des Nations Unies. Au même titre que pour l'initiative globale ONU80, l'orientation décrite ici vise à tirer le maximum des capacités du système des Nations Unies en travaillant ensemble de manière plus simple, plus efficace et plus cohérente, et à permettre au système des Nations Unies de relever les défis et de saisir les opportunités émergentes dans un monde en évolution constante. Au niveau des pays, les équipes conjointes des Nations Unies continueront à travailler pour intégrer le VIH dans les cadres d'action pertinents des Nations Unies, à la fois pour accélérer les progrès vers la fin du sida et pour garantir la pleine intégration du VIH dans le travail global des Nations Unies visant à promouvoir la santé humaine et le développement. Le Groupe de travail estime que le Programme commun peut servir de modèle pour l'ensemble du système des Nations Unies, en démontrant comment des méthodes de travail enracinées et cloisonnées peuvent être adaptées à l'évolution des circonstances et rendre le système des Nations Unies encore plus efficace, participatif et cohérent.

### **Autres options explorées par le Groupe de travail**

Comme décrit dans son rapport provisoire au CCP, le Groupe de travail a examiné divers modèles possibles pour la poursuite de la transition et de l'intégration de l'ONUSIDA. Ceux-ci ont été explorés, analysés et finalement rejetés, bien que divers aspects de ces modèles alternatifs se soient révélés utiles pour éclairer l'approche hybride recommandée par le Groupe de travail.

Le Groupe de travail a examiné mais rejeté une éventuelle nouvelle réduction des effectifs du Secrétariat en tant qu'option de transition, en conservant essentiellement les structures actuelles au sein du Programme commun, mais avec une empreinte budgétaire plus faible. Cette approche permettrait potentiellement de limiter les perturbations de la riposte mondiale au VIH et de préserver sous leur forme actuelle les fonctions clés du programme. Le Groupe de travail a toutefois conclu qu'une simple réduction supplémentaire des effectifs du Secrétariat représenterait une tentative de maintenir le statu quo, plutôt que de transformer la réponse de l'ONU au VIH pour un environnement nouveau et en évolution constante.

Une autre approche envisagée, mais également rejetée par le Groupe de travail, consisterait à mettre fin à l'ONUSIDA dans sa forme actuelle, avec un transfert global des fonctions clés entre les Coparrainants. Bien que cette approche soit sans doute la plus conforme à la vision de l'initiative ONU80, la manière dont l'ensemble des fonctions clés de l'ONUSIDA pourraient être transférées efficacement n'est pas clairement établie, les Coparrainants disposant actuellement d'un mandat complet pour la mise en œuvre des domaines techniques qui leur sont attribués, ainsi que d'un rôle contributif dans l'orientation stratégique du Programme commun. Les structures de gouvernance des Coparrainants ne permettent pas la participation significative des personnes vivant avec le VIH et affectées par celui-ci.

Le Groupe de travail a également étudié mais rejeté la fusion de l'ONUSIDA avec un partenariat de santé existant. Le Groupe de travail a eu des échanges extrêmement productifs avec le Partenariat Halte à la tuberculose hébergé par l'UNOPS et avec le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant hébergé par l'OMS, éclairant les délibérations du Groupe de travail en ce qui concerne les partenariats élargis, la gouvernance simplifiée et les modèles de soutien aux niveaux communautaire et national. Bien que le Groupe de travail encourage et anticipe de nouveaux progrès dans l'intégration de la riposte au VIH au programme de prise en charge de la tuberculose, du paludisme et de santé au sens large, il a été déterminé qu'il serait prématuré de recommander une fusion immédiate entre l'ONUSIDA et un ou plusieurs partenariats de santé existants, dont aucun n'est un programme commun des Nations Unies. Des préoccupations ont été soulevées concernant les effets potentiels de cette option sur la visibilité du plaidoyer en faveur du VIH et la mobilisation des ressources, en particulier avant l'échéance de 2030 pour l'objectif mondial de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique. Aucun partenariat de santé existant ne possède de mandat de l'ECOSOC ou de l'Assemblée générale des Nations Unies, un autre aspect pris en compte par le Groupe de travail au moment de rejeter la possibilité d'une fusion immédiate du fait de son caractère prématuré.

### **Annexe 3 : Forces et risques du nouveau modèle de gouvernance proposé et des options de gouvernance examinées et rejetées par le Groupe de travail**

#### **Forces et risques du modèle de gouvernance proposé**

Le Groupe de travail encourage la poursuite de l'exploration des moyens de simplifier et de réduire les coûts associés à la gouvernance du Programme commun de l'ONUSIDA. La réduction de la taille du Conseil est une option qui a émergé dans les discussions du Groupe de travail, mais cela nécessiterait probablement l'obtention d'une nouvelle résolution de gouvernance de l'ECOSOC. La réduction du nombre d'États membres au Conseil peut également entraîner une diminution de la participation des gouvernements nationaux dont le leadership sera au cœur de la mise en œuvre de la Stratégie mondiale de lutte contre le sida. En conséquence, le Groupe de travail a rejeté cette option.

Le Groupe de travail a examiné les modifications apportées aux droits de vote au Conseil, mais il a finalement décidé de recommander que les droits de vote restent inchangés (les représentants des Coparrainants et des ONG conservant une voix, mais pas le droit de vote). Le sentiment a été largement partagé au sein du Groupe de travail que les droits de vote de la délégation des ONG seraient les bienvenus, et le COC a également recommandé que les Coparrainants disposent de droits de vote au Conseil. Cependant, plutôt que de recommander des modifications des droits de vote au Conseil, ce qui nécessiterait une nouvelle résolution de gouvernance de l'ECOSOC, le nouveau modèle opérationnel proposé offre une nouvelle voie pour renforcer la contribution des Coparrainants et de la société civile aux opérations du Programme commun de l'ONUSIDA. Comme proposé par le Groupe de travail et expliqué ci-dessous dans la mission 3, le modèle intégrerait le pouvoir décisionnel pour les décisions de financement du mécanisme commun avec la plateforme, les Coparrainants, les communautés et la société civile, conformément à l'orientation stratégique fournie par le Conseil.

La principale force de l'approche du Groupe de travail en matière de gouvernance réside dans le fait qu'il maintient le Conseil en tant que forum reconnu pour le leadership politique de haut niveau de la riposte mondiale au VIH. Le CCP continuera de réunir autour de la même table les États membres des pays bénéficiaires des interventions et des pays bailleurs de fonds, la plateforme de l'ONUSIDA et les Coparrainants, ainsi que des représentants des communautés et de la société civile, conformément aux principes d'une participation significative et accrue des personnes vivant avec le VIH. Le maintien du Conseil conserve la relation formelle du Programme commun avec le système des Nations Unies et reconnaît, préserve et consolide les mandats actuels au sein du Programme commun.

Le Conseil devra être à la fois actif et vigilant pour assurer la mise en œuvre de la vision recommandée par le Groupe de travail. En particulier, les décisions et le modus operandi du Conseil doivent clairement différencier les fonctions de coordination et de mise en œuvre, afin de réaliser pleinement le potentiel d'un Programme commun de l'ONUSIDA transformé.

Le principal risque associé aux propositions de gouvernance du Groupe de travail réside dans le fait que l'approche proposée puisse sembler à certains comme une continuation du statu quo. Cependant, le Groupe de travail estime que l'approche de gouvernance actuelle offre suffisamment de flexibilité et d'inclusivité pour permettre la transformation du Programme commun. D'autres changements du modèle de gouvernance du Programme commun peuvent être nécessaires, y compris une nouvelle résolution de l'ECOSOC, mais le Groupe de travail conseille de retarder l'examen de tout autre changement de gouvernance jusqu'à ce que le nouveau modèle opérationnel transformé ait eu une possibilité de fonctionner.

### **Autres options de gouvernance examinées par le Groupe de travail**

Le Groupe de travail a examiné une série d'autres options pour la gouvernance du Programme commun, mais a finalement rejeté chacune d'elles, estimant que le modèle actuel du CCP était supérieur. Une option explorée mais rejetée consistait à adopter un autre modèle de gouvernance existant, actuellement utilisé au sein du système des Nations Unies. Actuellement, les organisations et agences des Nations Unies fournissent divers moyens de contribution sur les questions de gouvernance par les communautés et la société civile, mais le Groupe de travail n'a connaissance d'aucun organisme des Nations Unies qui formalise la participation communautaire à la manière du CCP. La préservation du rôle des communautés et de la société civile à la fois dans la gouvernance de l'ONUSIDA et dans tous les aspects de la riposte mondiale au VIH est une priorité absolue pour le Groupe de travail (ainsi que pour le Conseil lui-même, car le mandat du Groupe de travail prévoit le maintien du rôle de gouvernance des communautés et de la société civile).

Le Groupe de travail a également examiné d'autres modèles de partenariats hébergés par l'ONU. Il s'agit notamment de partenariats hébergés par l'UNOPS (comme le partenariat Halte à la tuberculose, le partenariat RBM pour mettre fin au paludisme et le mouvement Scaling Up Nutrition) ainsi que par l'OMS (Unitaid et le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant (PMNCH)). Comme indiqué, le Groupe de travail a rencontré les hauts responsables des partenariats Halte à la tuberculose et PMNCH. Le Groupe de travail est convenu que ces partenariats fournissent des enseignements utiles qui devraient être pris en compte par le Programme commun, notamment l'ouverture à travailler avec une grande diversité de partenaires. Cependant, le Groupe de travail a choisi de ne pas recommander un tel modèle pour un Programme commun transformé, aucun de ces partenariats n'ayant de lien formel avec l'ECOSOC ou l'Assemblée générale des Nations Unies.

## Annexe 4. Calendrier détaillé de la transition

### Transition organisationnelle

#### Phase Zéro – Décisions fondamentales T4 2026 – T1 2027

| Phase                                                                    | Monde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Région                                                                                                                                                                        | Pays                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Étape clé de décision                     |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Phase 0<br>Suivi des décisions fondamentales du CCP<br>T4 2026 – T1 2027 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée en vigueur des décisions du CCP sur le rapport final du Groupe de travail</li> <li>• Confirmation de la terminologie de la plateforme et du principe de dimensionnement des fonctions d'abord</li> <li>• Confirmation de l'organisation de l'hébergement de la plateforme</li> <li>• Élaboration et confirmation du budget de la période de transition</li> <li>• Mise en place de mesures de recrutement d'un nouveau dirigeant.</li> <li>• Mise en place d'un mécanisme pour soutenir et piloter le processus de transition (Groupe de travail sur la transition)</li> <li>• Détermination d'un processus en vue d'élaborer et de convenir de critères transparents d'évaluation des capacités</li> <li>• Suivi des autres décisions du CCP, à déterminer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation de l'orientation de la présence régionale, y compris une présence visible dans chaque région (par ex., MENA)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la participation au niveau des pays dans l'élaboration de l'approche d'évaluation des capacités</li> <li>• Lancement d'un processus inclusif en vue d'élaborer des étapes clés convenues et des critères de préparation au niveau national</li> <li>• Lancement d'un processus d'examen de l'expérience dans les pays où les bureaux de l'ONUSIDA ont fermé au cours de l'année écoulée</li> <li>• Progrès substantiels et éventuelles évaluations complètes des capacités au niveau national, dans la mesure du possible</li> </ul> | Approbation du paquet de décisions du CCP |

**Phase 1 – Conception et mobilisation**  
**T1 – T2 2027**

| Phase                                                 | Monde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Région                                                                                                  | Pays                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Étape clé de décision                                  |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Phase 1<br>Conception et mobilisation<br>T1 – T2 2027 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation de la division du travail et des responsables thématiques avec les organismes coparrainants</li> <li>Sélection de l'hôte/du canal de financement du fonds commun</li> <li>Mise en place de l'organisation de leadership (DE ou solution intérimaire)</li> <li>Établissement du coût des fonctions essentielles par rapport aux scénarios budgétaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation des critères de présence dans les régions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation des critères de présence dans les pays et des options de modèle de point d'entrée</li> <li>Début de l'évaluation des capacités des Coparrainants et des systèmes nationaux</li> <li>Examen de l'expérience des pays où les bureaux de l'ONUSIDA ont fermé au cours de l'année écoulée (fonctions, capacités, efficacité du suivi)</li> </ul> | Approbation de la conception, début de la mobilisation |

## Phase 2 – Mise en œuvre progressive T2 – T3 2027

## Phase 3 – Consolidation et examen T3 – T4 2027

| Phase                                                | Monde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Région                                                                                                                                         | Pays                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Étapes clés de décision                                                                      |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 2<br>Mise en œuvre progressive<br>T2 – T3 2027 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la plateforme</li> <li>Activation du fonds commun à la suite de l'approbation du budget du CCP (T2)</li> <li>Le processus de recrutement des postes des communautés/des OSC dans la plateforme est convenu et lancé</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Début des transitions de présence régionale sur une base progressive fondée sur des critères</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution des évaluations des capacités dans les pays où les critères le permettent</li> <li>Définition de plans de transition spécifiques à chaque pays avec les gouvernements et les communautés</li> <li>Les premières transitions de pays ne commencent que lorsque le niveau de préparation est confirmé (voir phase 4)</li> </ul> | Examen de préparation à mi-parcours                                                          |
| Phase 3<br>Consolidation et examen<br>T3 – T4 2027   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation des modalités de gouvernance et de redevabilité</li> <li>Intégration progressive du budget après la transition organisationnelle limitée dans le temps, à mesure que les gains d'efficacité sont démontrés</li> <li>Intégration des postes de co-création des communautés/OSC dans la plateforme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation de la permanence des arrangements régionaux</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les transitions dans les pays se poursuivent selon le niveau de préparation (phase 4)</li> <li>Intégration des enseignements nationaux dans le modèle permanent</li> </ul>                                                                                                                                                              | Porte 4 : Clôture de la transition organisationnelle ; transfert à la gouvernance permanente |

**Transition au niveau national (basée sur le niveau de préparation)**

| Phase                                                                                                  | Monde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Région                                                                                                                                                                                                  | Pays                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Étape clé de décision                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 4 (T1 2027 à la date de fin définie selon le contexte national)<br>Transition au niveau national | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance par le CCP des transitions nationales par rapport aux étapes clés et aux critères de niveau de préparation convenus</li> <li>• Engagements de Coparrainants nommés et publication de la division du travail par pays</li> <li>• Identification de l'expertise/des capacités supplémentaires requises dans le système des Nations Unies susceptibles de soutenir la riposte, y compris sur des questions fondées sur les droits</li> <li>• Rapports réguliers sur ce qui a changé et à quel endroit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité régionale fournit un soutien technique, un apprentissage transnational et un plaidoyer en faveur des droits pour les pays en transition</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les transitions se poursuivent pays par pays : basées sur des critères, progressives et en lien avec les gouvernements et les communautés, sous contrôle national</li> <li>• Pas d'approche unique : mise en place de systèmes, de relations, de capacités et de budgets pour assurer une riposte efficace au VIH</li> <li>• Transfert de fonctions uniquement lorsqu'une entité destinataire désignée dispose du mandat, des capacités, des ressources et des normes de redevabilité ; pas de transferts non financés</li> <li>• Désignation d'un responsable VIH dans chaque pays ; suivi après la transition, avec des enseignements alimentant le modèle permanent</li> </ul> | Niveau de préparation confirmé par pays avant chaque transfert ; examen périodique des progrès par le CCP |

*[Fin du document]*